

ケーススタディ

技術者の海外赴任経験を通じた学習に関する研究：日系製造業の事例から

2級キャリアコンサルティング技能士（国家資格）

矢島 厚子

<要旨>

本稿は技術者の海外赴任経験についての定性的な研究である。技術者が海外赴任を経験することでどのような学習をしているのかを明らかにすることが主な目的である。30名の日系自動車部品製造業の技術者に対するインタビュー調査の結果、次のことが明らかになった。第一に、日本の自動車業界特有の「擦り合わせ」という業務の進め方と海外の「合理的」な方法の間で、技術者は日本とは異なる業務の進め方を適応させていた。また、この影響による赴任前・赴任時・帰任後における意識変容による学習のプロセスを発見した。第二に、海外経験は直接技術力を向上させるような経験にはつながっていないが、取り組み姿勢やビジネスの進め方により技術の応用力については影響があり、間接的に技術業務の成長につながっていると認識していた。

<キーワード>

日系製造業 技術者 海外派遣 人材育成 意識変容プロセス

1. はじめに

日本人海外派遣者数は傾向的には増加しており、とりわけ増加は2000年に入ってからが際立ち、2019年には89万人¹となっている。特に増加率の高い2012年には中央官庁においてグローバル人材育成は重要な課題と認識し、基礎的な教育等の方針を出していた。そして、多くの日系企業はグローバル人材の育成を経営課題の一つとしてあげているが、実際に育成をしているという企業の割合は少なかった²。2017年においても同様な結果³であり、日系企業はグローバル人材育成の重要性を認識しているにも拘わらず、なぜ育成の視点が持てないのか。

日本の品目別の輸出割合ではコロナ前の2018年には23%を自動車や自動車部品等の輸送用機器が占めていた⁴。自動車の製品開発は、世界の市場条件に適合するために約3万点に及ぶ部品同士の擦り合わせが行われるという統合型開発である。事業の海外展開が広がる中、実際に海外現地法人において活動を行っている人材はどのような役割を期待され、業務経験をしているのか。

まずは、日本の自動車製造業において重要な位置付けとなる、自動車部品製造業の海外派遣者の活動を明らかにすることが重要である。自動車部品製造業の基幹社員は主に技術系社員となることから、日本の自動車部品会社の技術者を中心に調査を行うことで明らかにする。

そこで、本論文では、自動車部品製造会社における技術者が、海外赴任経験の中で具体的にどのような学習をしているのかを明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究のレビューと本稿のリサーチクエスチョン

2.1 海外赴任と人材育成

日本企業は海外展開において、他国の企業に比べて海外派遣者を活用する傾向にあり、海外派遣者の中でも本国人（PCN）を活用する傾向がある（大木,2012）ことから、日本企業においては、日本からの海外への派遣は重要な位置づけである。また、海外派遣は異文化での経営経験による管理職の育成（Edstrom & Galbraith,1977）など、学習の役割も含まれる（高橋,2005）ため、企業の人材育成における貴重な機会となる。

幹部候補のキャリアパスに海外赴任を体系的に組み込むこと、幹部昇格の条件に海外経験を設定すること、国内の社員に海外派遣や海外研修など海外経験をつめる機会を設けることなどが有効である（経済産業省,2011）とされ、リーダーシップ開発の視点においても、マネジャーの成長を促すストレッチ経験として海外派遣が取り上げられている（MacCall,1998; 金井,2002; 守島ら,2006）。

経験学習の分野においても、はじめての海外勤務経験のような困難な課題（松尾,2011）や、海外経験において、多種多様でストレッチを含むような経験を繰り返しつつ、仕事を達成していくこと（中原,2012）が能力の向上につながり、グローバルリーダーの育成においては、メタ認知を援用した学習（永井,2012）といった、学習方法についても議論がなされている。

しかし、実際には日本人派遣者は、アジアにおいて現地人上司と比べて、一部管理能力が劣っている（白木,2012）ことや現地への適応問題（Black, Mendenhall & Stroh,1999）も

示されている。

海外で能力が高まったとしても、学んだことは暗黙知であり (Adler,1981)、その学びの内容は複雑かつ曖昧であるため、企業としての活用は容易ではないと考えられる。このため、より具体的な経験を明らかにする必要がある。

2.2 日本の製造業における技術者と海外派遣による課題

海外派遣の役割として知識移転という観点からも技術者の位置づけは重要である。

日本企業の中でも製造業では自らの強みである「統合型の組織能力」と、欧米の開発組織の進化してきた「分業型情報技術」の整合性が問われている (藤本・武石・青島,2006)。特に、自動車や精密機器の様な「統合型製品の開発」では、各工程が頻繁に擦り合わせて作り込みを行うため、個々の組織やプロジェクトに特有の文脈的な知識を共有する (藤本,2001) 組織能力がある。日本の製造業の技術者は、日本本社固有の技術を中心とした統合型であり、複数の情報を同時に検討することに優れているため暗黙知を活用するという面では利点があるが、それゆえに日本以外の分業型とは齟齬をきたす可能性があると考えられる。このため日本の技術者が海外赴任を行った場合には、統合型と分業型の整合性を図る点において課題となる可能性がある。

前述のように海外赴任の学びは複雑で曖昧であり、技術者が統合型と分業型の整合性に戸惑う可能性がある中で、技術者にはどのような能力開発が求められるのだろうか。

2.3 技術者と能力開発

製造業において基幹社員となる技術者に焦点を絞ると、技術者の成長においては、異質な価値観や文化との接触が、長期的な成長に大きな効果を持つ (中田,2011) ことが指摘されている。更に、技術者の職務は、自然科学を対象としていることもあり、他の業務プロセスと比較して低コンテキスト・コミュニケーションが通用しやすい面がある。このため、世界共通尺度で測ることができ、その知見は共通言語を通して世界が共有できることから、技術者は世界基準で評価できる利点がある。

しかし、海外と比較した場合、日本企業の技術組織は相対的に、組織内の構造やプロセス・文化・メンバーの均質化を促す圧力である組織内同形化の圧力が強い (榊原,1995)。このため、日本企業に特有な課題として、過剰な年齢意識、コミュニケーションの少なさ、そして、組織内同形化圧力が上げられる。組織内やチーム内の同質化圧力が強い日本の研究開発チームでは、海外で効果的であることが明らかになっているリーダーシップ等の能力が、効果を発揮しづらかったり時には負の効果を発揮したりすることを指摘している (石

川,2015)。また、技術者にとっての海外勤務等の経験は、状況対応力や顧客意識を高める効果がある一方で科学的な思考力を低下させる恐れがある(三輪,2013)。

この様に、世界基準で評価が可能な技術者には、海外経験等による異質な事柄の統合能力が必要となる。また日本の組織の中では同形化圧力が強いため、海外での異質な体験は大変貴重な経験の場であるが、技術力への負の影響の可能性がある。

製造業の場合、業種の特性から生産・技術の職務に就く海外派遣者が多くなっている⁵が、日本企業の海外派遣者については、技術者の現地活動についての具体的な研究や質的な調査は少ないのが現状である。

2.4 リサーチクエスチョン

現下の日本企業にはグローバル化に対応した人材育成が喫緊の課題である。その方法の一つとして、海外赴任は貴重な機会であるが、海外赴任による学びには曖昧さが存在する。一方、世界標準で業務を共有することができる技術者の成長には、異質な文化の体験が重要である。世界で技術者が業務を行うためには、統合型と分業型の整合性のような、異質性の統合が求められるが、具体的にどのような現象が生じているのかを明らかにすることが、日本の製造業における技術者の人材育成を考える上で大変重要である。

従って以下の RQ を設定する。

RQ1：日本の製造業の技術者は、日本とは違う現地の業務を行う上で、具体的にどのような経験をしているのか

RQ2：海外赴任経験のどのようなプロセスにおいて技術力を高めるような学びが生じているのか

3. 調査方法

3.1 調査対象者と調査方法

今回の調査では、売上・社員比率共に6割が海外生産へとシフトした自動車部品製造業A社で海外赴任・海外留学等経験した技術者30名に対し、2011年10月から2012年7月にかけて、半構造化面接によるインタビュー調査を行った。この期間は特に海外在留邦人の増加率の高い時期である。インタビュー時間は、1時間～2時間程度であった。面接に際しては事前に目的・概要等を説明した上で了承を得た。

赴任国はアメリカ22人、フランス1人、その他複数国赴任者はアメリカ・イギリス、

アメリカ・フランス、フランス・ドイツ、アメリカ・フランス・ドイツ、アメリカ・ドイツ・イギリス、フランス・中国という組合せで各1名である。また、そのうち5名はインタビュー時に現地へ赴任中、1名はアメリカ現地法人採用の日本人で、日本へ逆赴任中の者も含まれる。平均勤続年数21年、平均年齢45歳、赴任時の平均勤続年数11年であった。初回の海外赴任時の赴任期間は平均4年、勤続年数の平均は9年であった。技術者の種類は、研究開発者5人、適用開発者21人、生産技術者4人である。海外赴任はするが、基本的には所属国への帰国を予定した派遣である。

図表1 調査対象者の概要（研究：研究開発、適用：適用開発、生技：生産技術）

番号	勤続年数	年齢	赴任回数	役職	赴任形式	分類1	分類2	赴任国	赴任時勤続年数	赴任年数
1	18	44	1	課長クラス	立上げ	研究	化学系	フランス	8年目	3年間
2	28	51	1	部長クラス	留学	研究	機械系	アメリカ	2年目	2年間
3	18	44	1	課長クラス	留学	研究	機械系	アメリカ	4年目	1年間
4	19	42	1	課長クラス	業務	適用	機械系	アメリカ	14年目	3年間
5	23	45	1	課長クラス	業務	適用	化学系	アメリカ	20年目	3年間
6	14	38	1	課長クラス	業務	適用	化学系	アメリカ	2年目	6年間
7	15	39	1	課長クラス	業務	適用	化学系	アメリカ	2年目	4年間
8	20	42	1	部長クラス	業務・立上げ	適用	機械系	アメリカ	7年目	5年間
9	20	42	1	部長クラス	業務	適用	機械系	日本	20年目	2年間
10	32	54	1	課長クラス	業務	適用	実験系	アメリカ	19年目	4年間
11	20	42	1	課長クラス	業務	適用	機械系	アメリカ	11年目	4年間
12	23	45	1	部長クラス	業務	適用	機械系	アメリカ	10年目	5年間
13	13	37	1	課長クラス	業務	適用	化学系	アメリカ	3年目	3年間
14	26	48	1	部長クラス	立上げ	適用	化学系	アメリカ	14年目	5年間
15	16	38	1	課長クラス	業務・立上げ	適用	化学系	アメリカ	2年目	6年間
16	22	44	1	部長クラス	業務・立上げ	生技	化学系	アメリカ	8年目	7年間
17	31	53	1	部長クラス	業務	適用	化学系	アメリカ	23年目	2年間
18	14	36	2	課長クラス	業務	適用	実験系	アメリカ・フランス	7年目・9年目	2年間・3年間
19	16	41	2	課長クラス	立上げ・業務	適用	化学系	アメリカ	4年目・7年目	3年間・3年間
20	20	42	2	課長クラス	業務	適用	化学系	アメリカ	7年目・15年目	2年間・3年間
21	23	47	2	課長クラス	留学・業務	適用	化学系	ドイツ・フランス	3年目・11年目	3年間・4年間
22	19	43	3	課長クラス	留学・立上げ・業務	適用	化学系	ドイツ・フランス・アメリカ	4年目・15年目	2年間・3年間
23	20	42	2	課長クラス	立上げ	生技	化学系	フランス・中国	7年目・16年目	5年間・3年間
24	27	49	1	課長クラス	立上げ	生技	機械系	アメリカ	15年目・25年目	5年間・2年間
25	29	52	2	役員クラス	業務	適用	機械系	アメリカ	4年目・26年目	5年間・2年間
26	32	54	1	役員クラス	業務	研究	化学系	アメリカ	6年目・18年目	1年間・5年間
27	23	45	2	部長クラス	業務・立上げ	研究	機械系	アメリカ・イギリス	5年目・16年目	5年間・6年間
28	20	42	3	役員クラス	留学・業務	適用	機械系	アメリカ・イギリス・ドイツ	3年目・5年目・10年目	2年間・3年間・3年間
29	25	47	2	部長クラス	立上げ	適用	機械系	アメリカ	7年目・25年目	6年間・2年間
30	29	51	1	部長クラス	立上げ	生技	機械系	アメリカ	29年目	2年間

出所：筆者作成

3.2 調査内容

本研究では、製造業の技術者の海外赴任経験によって生じる学習を明らかにするために、これまでの経験を振り返ってもらい、主に以下4点を中心にインタビューを行った。①海

外赴任決定から帰任に至るまでの流れ②海外赴任中どのような業務を行っていたのか③海外赴任中最も厳しいと感じた経験④技術面において能力が向上したと感じる経験。

3.3 分析方法

分析手法としては、木下（2003,2007）の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）を採用することとした。M-GTAは、方法論が体系化されており、プロセスに関する説明と予測に有効で、データに密着した分析から限定された範囲内における説明力に優れた理論を生成することに適した分析手法であることから、本研究の目的に合致すると判断した。分析焦点者は、海外赴任を経験した日系製造業の技術者とする。

具体的には、インタビュー内容から、分析内容と関連する具体例を抽出し、分析ワークシートを用い、定義、バリエーション、理論的メモに基づき、概念を精選した。概念生成後、類似例、対局例、未生成の他の概念を検討し、継続的比較分析を実施した。この比較分析を、データから新たな重要な概念が生成されず、理論的サンプリングからも新たにデータを収集して確認すべき問題点なくなる状況である理論的飽和化に至るまで行った。

4. 結果

4.1 結果

この結果最終的に21個の概念を生成し、個々の概念についてほかの概念との関係性をひとつずつ検討して、7個のカテゴリに統合した。海外赴任における意識変容のプロセスという観点からカテゴリ間の関連を検討し、仮設モデルとして図表2概念図を作成した。

結果図では、左端の海外赴任前から右へ向かって時間軸が進んでいくことを表し、各カテゴリや概念は緩やかな関連を持たせて配置された。以下時間軸に沿って、海外赴任前、海外赴任中、海外赴任後に分けており、文中ではカテゴリを【 】, 概念を [] で示す。また、カテゴリと概念の一覧表は図表2である。

4.1.1 海外赴任前

【1. 海外赴任の受容】

赴任時は、本人の希望有無があり、希望していないが上司から命令を受けた場合、多くはその命令を受け入れる [やむを得ず受容] が必要となる。これは全体の約1/3の11名に生じていた。

図表2 生成されたカテゴリ・概念・および定義

	カテゴリ	概念	定義
赴任前	1. 海外赴任の受容	能力発揮の場を求める	現状に慢心し、更なる成長を求め希望して赴任する。
		未知の世界への欲求	海外に対するあこがれ、新しい世界への期待や希望。
		やむを得ず受容	海外赴任はしたくないが、会社命令には従い赴任し、赴任後に自分自身を納得させる理由を考える。
赴任時	2. 違いを理解し受容	現地のやり方へ変化をする必要性を理解	自分のやり方を現地に合わせて変えられない挫折感。日本のやり方の特徴を知り、その考えを改める。自分がAWAYにいる弱さを受け入れる。
		自分が変わる方法を考える	現状を理解し、受け入れることを選ぶ。現地の「分業」のやり方に合わせようとする・理屈ではない現地の感覚を掴む・自分の知っている世界以外があると知り素直に広げようとする。
	3. 変化の必要性を理解	現地のやり方を受け入れられず納得できない状況	理解できない孤独感・無力感への反発により主体性を鍛える。
		自分をリセットし初心に戻る	あらゆる感情や考え方を抑え素の自分となる。
	4. 複数の立場で考え行動	自分の今までの考え方を否定し現状を肯定	環境によって目線合わせる。
		新しいやり方を模索	自分のやり方を変えず、ある程度相手のやり方に馴染む。やり方を受け入れることと押し付けることのバランスを知る。
	5. 現地との融合	価値観の違うやり方を融合	現地のやり方を理解して活用したり、現地に日本のやり方を理解させる。
		新しい捉え方への変化	日本と現地のやり方をどちらかではなく捉え方をする。
		違う価値観に適應	現地のやり方を尊重しながら会社のやり方で引けないところと引けるところのバランスをとる。信頼の度合・相手との距離感をやりくりする。
		融合していない現場を自ら変えようとする	現状を変えるため自分で現地を動かすことを考える。現地の人が主体的に動けるようサポートする。
6. 技術の応用力	技術力の必要性理解	技術が役立つことによる自信や、日本の指示を現地に理解させるために技術力を活用したり、身につけたりする。	
	現地のやり方に合わせる	相手との違いを理解し良いところを引き出し活用する。	
	限界を超える努力	現地の期待と自分の能力のGAPを埋める努力をすることで、通常以上をやることを実践する。	
	今までと違う解決策を探す	ありえない状況を解決するために、工夫をする。	
赴任後	7. 日本への再適應	違和感の認知	帰任後日本のやり方をする中で、違和感を覚える。
		今までのやり方へ溶け込む努力	現地で日本のやり方を否定しながら現地のやり方をしてきたが、今度は一度否定したやり方をもう一度やることを受け入れる。
	変化に合わせる	赴任前と日本が変化していることを認知し合わせる。	
	新しいものさしを活用する	現地で培った新しいやり方を日本のやり方に合わせながら統合していく。	

出所：筆者作成

- No.5 「最初是一緒にやっていた人が言われたが断ったから代わりに自分。いやだった。行って何が出来るんだろうと思った。」
- No.21 「『いやだと言う話は聞きたくない、障害あるか?』と聞かれ『ない』と答えるしかなかった。」
- No.29 「希望はしていなかった、3年位ずっと断ってきた。その言い訳を2年使って3年目で言い訳を使えなくなり真剣に考えて、絶対に身になると上司に言われて、最後は断る理由が無くいやいやいった。」

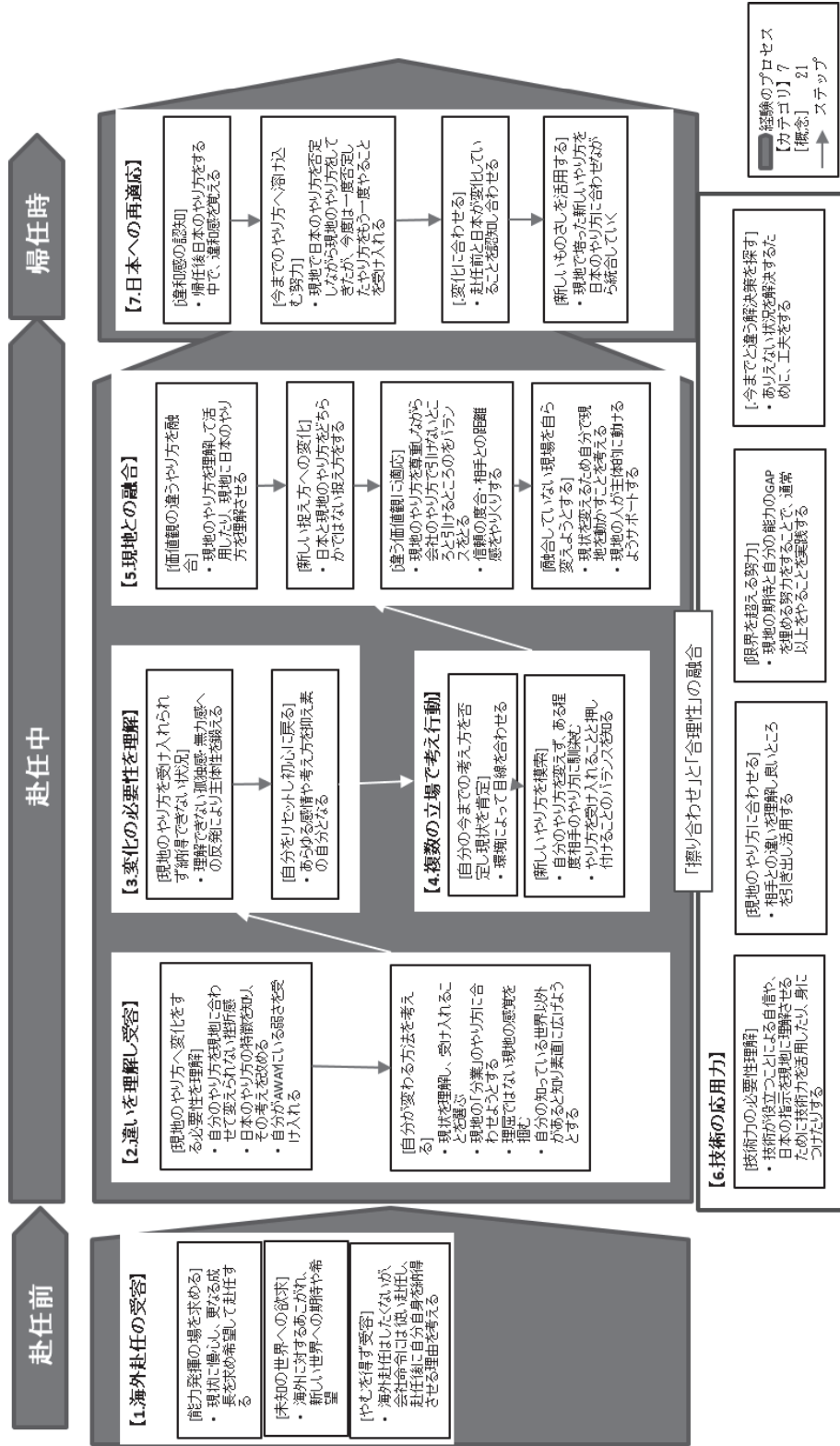
希望していた場合は [未知の世界への欲求] として現地へ赴任するケースや、赴任前の業務に対する能力活用の頭打ちから、新たな [能力発揮の場を求める] として現地へ赴任をした技術者は12人であった。

図表3 生成されたカテゴリ・概念・および定義（調査対象者別）

	1. 海外赴任の受容		2. 違いを理解し受容		3. 変化の必要性を理解		4. 複数の立場で考え行動		5. 現地との融合				6. 技術の応用力				7. 日本への再適応				
	能力発揮の場を求め	未知の世界への欲求	やむを得ず受容	自分を変える方法を考えて	現地のやり方へ変化を促す必要性を理解	自分を変える方法を考える	心に戻りリセットし初	自分自身を否定し現状を肯定	新しいやり方を模索	価値観の違うやり方を融合	新しい捉え方への変化	違う価値観に適応	融合していない現場を自ら考えようとす	技術力の必要性理解	せ現地のやり方に合わせる	限界を超える努力	を今と違う解決策を探す	違和感の認知	け込む努力方へ溶	変化に合わせる	新しい物差しを活用
1																					12
2																					9
3																					6
4																					12
5																					14
6																					7
7																					8
8																					7
9																					7
10																					15
11																					7
12																					14
13																					12
14																					12
15																					10
16																					12
17																					13
18																					6
19																					11
20																					9
21																					15
22																					11
23																					14
24																					10
25																					12
26																					7
27																					10
28																					14
29																					17
30																					9
		12	8	11	24	18	11	15	15	21	18	13	17	8	23	12	12	12	12	12	12
																					25
																					17
																					23
																					8
																					23
																					12
																					12
																					12
																					10
																					7
																					10
																					14
																					17
																					9

出所：筆者作成

図表4 海外赴任における意識変容のプロセスの結果図（カテゴリと概念の図）



No.10 「今の業務を6年以上やって、もうこのままずっとここにいるよりは外へ出た方がいいと思った。」

No.12 「とにかく今の設計から出たかった。仕事であきたと慢心していた。一通り設計ができると、表面的な理解をした。」

No.20 「技術の底がついてきた、成長するところがもうないと思った。」

4.1.2 赴任時

現地へ赴任すると、仕事の中での失敗と成功体験が始まる。現地での意識変容のプロセスでは、現地との【2. 違いを理解し受容】【3. 変化の必要性を理解】【4. 複数の立場で考え行動】【5. 現地との融合】が生じている。ここでは4つのカテゴリについて、まとめて説明を行う。

【2. 違いを理解し受容】

現地での仕事の中では、今まで自分が実践してきたやり方への疑問・限界を理解し日本との違いを具体的に認識する経験をしている。特に[現地のやり方へ変化をする必要性を理解]は24人と多かった。

No.15 「日本は不具合があると検証・対策しないと先に行けないが、アメリカの会社はこっちの仕様にすればよく、検証等はない。日本だとある部品は2つしか種類を使わないかサイズ変える位だが、アメリカはAがダメならBにする。」

No.17 「仕事のやり方が根本的に違う。日本だとパーフェクトにできて初めてお客様に出すが向こうは違う。これとこれをクリアすればお客に出す。これとこれだけじゃなくて色々他にもあって、全部クリアしないと出せない。現地だと、後はお客さんがやるのだとそれをまた改良すればいいんだ。その代わり向こうのやり方はすぐできる。」

その後、現地のやり方に合わせ理屈ではない現地の感覚を掴む能力や自分の知っている世界以外があると知り広げようとする事で、[自分が変わる方法を考える]ことを開始する。

No.13 「『文化の違い』しょうがない、受け入れないと頭おかしくなる」

No.15 「この人たちはそれが普通、日本人の考えばかり押し付けたら浮く、日本人の方が少ないのだから。向こうに、長いものにはまかれなと。」

【3. 変化の必要性を理解】

違いをどう受容するかと悩む中で、自分の考えが違っていたことを納得し受け入れることを選ぶという体験をしている。[現地のやり方を受け入れられず納得できない状況] を経験した人は 15 人と半数。

- No.1 「現地人は時間になると帰ってしまうが、立ち上げなければならないので自分でやった。」
- No.22 「試作・設備は違うし現地人動かない。物を作ってだけなので進まないのと、現地で英語は通じたが部下は英語を話さないので通じなかった。言葉は通じてても、できているかな? と思って職場へいくと設備ばかり口を開けたままでも帰ってしまう。感覚が馴染みきれなかった。」

現地と日本の考えの中で適応するため、[自分をリセットし初心に戻る] ことであらゆる感情や考え方を抑え、素の自分になることが生じている。

- No.23 「フランス駐在時に1年位信用されてなかった。どうしたらいいのかを悩んで『決めた事について嘘はつかない』。正面から何でも話して2年目当たりから信用された。責任者で知っている立場でいったから、そんなの知っているだろうと思われているのもある。だめかと思った時もあった。わからないのはわからないと言う必要があったし、繰り返していくと自分が必要としていると感じてもらえた。打ち解けてくれた。」
- No.28 「新しいことやるってすごく労力もいるし大変。初心者に戻るが結果的にそれがすごく良かったといつも思う。」

【4. 複数の立場で考え行動】

[自分の今までの考え方を否定し現状を肯定] は 15 名が語っており、現地適応の開始となっている。

- No.5 「日本の今のやり方がいいのかというと、複雑すぎてたぶん欧米人が来て今の会社の仕組みでやれといっても理解できないと思う。なんでそんなことしなければいけないのか? もっとシンプルにしたらいい。」

No.24 「現地で仕事していたからどっちが標準とか考えられる。変な話日本にいて高性能製品を扱うお客と仕事していてもそういうのはわからないと思う。外国に行って向こう側に立たないと。」

その後、自分のやり方を変えず、ある程度相手のやり方に馴染み、やり方を受け入れることと押し付けることのバランスを取り [新しいやり方を模索] することを始める。そのためには自分を理解してもらおう努力することから「向こう側の発言」をする等の行為が行われている。

No.4 「向こうの考えに完全になると日本で難しい。完全に向こうのやり方に馴染んではいけないと思った。日本式自分のベースとなっている考え方を変えなくなかった。バランス、どっぷりしたら・・・つらい思いをしないとわからないと思う。」

No.10 「駐在員は日本を向かないとだめ、向こうで染まっちゃうと日本から疎まれる。」

No.21 「ある程度受け入れることが必要。先進国に行ったからかもしれないが、彼らにはそのやり方でなりたっているから、それに対して日本のいいところもあるから、彼らのいいところも受け入れないといけない。」

No.22 「日本からレスポンスが来る。明日頂戴って言われて出来る仕事ってない。根本のところでは外国人は90%の品質を95%にする努力はしたがらない。5%をやるのに二倍の労力がかかることと性能アップとどちらを取るとなるとしない。でも日本人にはわからない。」

【5. 現地との融合】

[価値観の違うやり方を融合] することにより、現地のやり方を活用し、現地に日本のやり方を理解させる。働くシステムの違いを理解し、現地に合わせ、海外の合理性の中でも日本の擦り合わせを使い、分断された仕事のやり方に擦り合わせのやり方を合わせる工夫が必要となる。この比率は18人と約半数が経験していた。

No.11 「アサインされていないものをやるとこちらの上司が気分悪いので内緒で隠れてやった。こちらの上司に日本の仕事は全然評価してもらえないので、アサインされるよう工夫しなければいけなかった。」

No.14 「途中から違う製品をみる様になって、つかったのは言葉よりも、日本側の意見と北米の意見が対立する、それを調整する。平社員で北米を説得とか調整とか言

われた事がつらかった。何で自分は管理職ではないのに、技術面の日本と北米は変わらないけど論理的。日本はしがらみがあり、日本の意見を米人のエンジニアに納得させるのが本当につらかった。」

- No. 24 「現地オペレーターも仕事ははっきりしている。こういう方が早いという意識を持ってくれない。日本は“かいぜん”はご褒美もなくやってくれるが向こうは見返りを求められるし給与が上がるのかと聞かれるところがある。一度工場長と話したが活動をやってみないかというのは無理じゃないかとちゃんと仕事の一環として何らかの見返りを出すような取組みをやって行かないと全体で一辺に“かいぜん”は難しいと相談しながら実践した。一生懸命やる人もいっぱいいるけど、変わっているのは日本かもしれない。」

また、その中では [新しい捉え方への変化] を 13 人が認識している。

- No. 11 「つながってなくても出来る様にするのは、完全に分業・流れ作業的に分けるのも1つのやり方で、このやり方をやめたら終わりだし、両方うまく使うようにした。」
- No. 14 「いろんな考え方を聞く事ができる様になった。皆同じ方向向いているがそういう考え方がいいという意味では合理的だし、そう言うのを聞き入れる事ができる様になった。技術的には日本にいた方が成長する。アメリカは工場ですべて毎日現場でいろんな事が起こるし色々な知識実務を経験できる。」

更に、譲れるところと譲れないところを使い分け、現地のやり方を尊重しながら会社のやり方で引けないところをバランスさせることで [違う価値観に適応] し、信頼の度合・相手との距離感をやりくりする経験をしている。

- No. 15 「譲れない線はある。約束の日は一旦フォローしてきてなかったことを認めさせる。譲らないのは期限、譲れたのはやり方。日本人だったら残っても彼らは帰る。」
- No. 21 「向こうのやり方を認めてばかりいるので欧州でうまくいかないのか？でも成り立っている社会もあるし、欧州のメンバーでまわっていたはず。でもそれがうまくいかなかった。ある程度押し付けでやらなければ行けない部分もある。」

しかし思うようにいかず、日本と現地の関係が表面だけであったことを理解し、現状を

変えるため自分で現地を動かすことを考え日本の良さを活用するがうまくいかない経験もあり、その中で現地の人々が主体的に動けるよう技術面でサポートしようとして[融合していない現場を自ら変えようとする]を行う。ここまで経験していると語っている技術者は8人と比率は少ない。

No.5 「経験をさせてないし任せてないし、大きな問題が起きた時に任せられない。言葉の壁があるとスピードを持って対処のところは、細かいところまでうまく指示はできない。だけどそこは忍耐強くやらなければいけない。」

No.22 「欧州で採用された製品を立ち上げるため、日本の品質基準は厳しいが、欧州で採用されたのだから欧州でやらせろと言ったのだが、日本のやり方に合わせろと言われる。日本では評価がだめだが欧州は良い結果だった。結局欧州のやり方で押し切った。日本の車ではなく、欧州の評価基準で欧州の車に採用されたのだから。欧州は欧州基準でやればよいと。設計確認会議も欧州の人にやらせるんだ。日本は品質保証主体だが、欧州はISO上開発がやる。会議は欧州のメンバーと開発と工場側で席についたが、回りを日本の役員に取り囲まれて、そっちの方がうるさかった。日本人に文化の違いを理解させるのが大変。」

【6. 技術の応用力】

技術が役立つことによる自信、技術があれば場所ではなく仕事をする体制を組めることが重要と知り、技術・専門用語が役立つことで自己効力を高める等、このような経験から[技術力の必要性]を理解する。この経験は22人と多い。

No.4 「仕事は製品の異音が止められるかどうかだけ、自分の止められる技術があればどこへ行ってもやることは一緒だし、相手を納得される。そこに言葉が入るかどうかの違い。」

No.10 「何でこういう試験方法をしてはいけないのかを説明する方が大変。熱くても触っちゃいけないとか、早く厚みを計って冷えるまで待てと言うのが説明してもわかってもらえない。ただ待てと言われたと思っていると思う。それがなぜだめか最後は絵に書いてわかってもらえた。現地の人々の考えを掴むには現地で仕事をしないとダメ。」

No.14 「信頼大事・全部答えられないこともあるが、いちいちちょっと待って日本に確認して明日答えるとやっていたら伝書鳩だと思われる。技術的な話をしてこ

なくなる。7-8割は回答しないと信頼、頼りにされない。」

適用の仕事は国々に再適合させる技術が重要だと理解し行動する意識、相手との違いを理解し良いところを引き出す[現地のやり方に合わせる]を行う。

No.1 「欧州メーカーが求める事が得られた。日本と違う方法。材料一個取っても純度がいい物を使うが安さが重要。材料の組成が変わらず常に変らない製品、高純度で無くても同じ純度が保たれていればいい。」

現地の期待と自分の能力のGAPを埋める努力・普通以上をやることをチャンスととらえ、あらゆる手段で仕事を全うしようとする主体性と抱え込みのバランスを取り[限界を超える努力]をする。

No.23 「自分の枠を超えて仕事ができないとだめだと思っし、勇気がある。化学系しかやっていないけど機械系とか自分の殻を越えなければいけない。」

No.29 「この機能の化学系のことはわかるけど、機能自体はわからない化学素材とどう結びつけるかを自分で考えなければいけない。明日までに答えをもっていけないといけなことがいくつもあり、とにかく考えられることを試した。」

また、日本の職場ではありえないような状況に対し、技術を持って解決することにより[今までと違う解決策を探す]を経験し、技術の使い方の引き出しが増える経験が生じている。

No.16 「『鑄って出るの?』とか日本の常識を外れている。問題解決は北米で通常業務も経験する中で日本で起きないことをその都度やった。自分が駐在員で何とかしなければいけないとやっていた。」

No.29 「8年日本でやったからある程度知っているからできると思ったけど、今まで知っている経験の中で解決できない。日本に連絡してもこちらの状況を話してもわからないからとんちんかんな答え。自分の中である程度決めて、ピンポイントで聞かないと欲しい答えは返ってこない。知らないことを全部で分解して何を知ればできるかとかピンポイントで聞いてその他をやる。」

4.1.3 帰任時

【7. 日本への再適応】

帰任し仕事に戻ると、海外留学や入社2-3年目で赴任した者を除く駐在員の23人が日本の仕事のやり方に「違和感の認知」という経験をしている。

No.10 「細かいことに気を取られて肝心のことをやっていないことがある。米国は大局をつかみその場は成功するがその後のフォローはあまりしない、日本は大事なことは上司に気兼ねしてなのかあまり言わず重箱の隅だけをつついていてような気がする。」

No.23 「周りに気をつかったりして大変。仕事はもっとクールにするべきと思う。」

No.24 「細かいところに拘りすぎることがある。最も違和感があるのが客先のうちの会社への態度。明らかにお客が上で部品サプライヤーが下という関係。この部分については海外のメーカーはもう少しパートナーという考えで接していると思う。」

また、本人の意識が赴任前後で変化したことから現地で否定した「今までのやり方へ溶け込む努力」が生じている。

No.4 「今は日本の方が面倒くさい。細かいところまで見ていってそれを積みかさねて結果を出すやり方なので。向こうは意見出して片っ端から片付けていく。」

赴任期間や時期によっては日本の会社にも物理的な変化が生じており、25人の駐在員は帰任後にシステム等が変化したことにより、「変化に合わせる」を経験している。

No.17 「1年半でも大変。だいぶ変わっていた。その時に会社のシステム仕組みも変動時期にあって人も入れ替わって。最初慣れるまでに大変だった。教えてくれる人いないし、海外から帰ってきた人に対して誰も教育してくれない。」

業務を行う上で、駐在員時代に培った自分の新しい基準を「新しいものさし」と表現している。この「新しいものさしを活用する」際に、赴任前にもっていた基準であるに悩むケースもある。また、この基準を持ったまま現業に取り組んでおり、この存在に気が付かずにいるケースが多く、気づいて活用できているのは12人と半数以下である。

しかし、上司が駐在員経験者の場合、この能力を活かそうと仕事のやり方の融合を日本で実現させようとするタスクを与える上司もいる。

No.22 「向こうから帰ってきて仕事のやり方は変わったと思う。考え方は一つじゃない。北米も違った事言ってくるが経験は生きている。」

No.24 「日本に帰って困ったのは、どっちのものさしが正しいのかな？二つを向こうの仕事の仕方で見たら自分のする仕事の役割があいまいで、どこまで仕事したらいいかわからないと言うのは自分の中でもあるし、周りと同じ仕事しているときもあるし、そう言うのを役割と責任がわかりませんというのでなくてやるし、なんとかすることを努力する。そう言う軸を持った時に何かをするかということ。」

4.2 ストーリーライン

海外赴任決定時の技術者の受け止め方は、以下の3つに分けられる。

[能力発揮の場を求める] [未知の世界への欲求] [やむを得ず受容]

[やむを得ず受容] の場合は、その後「計画された偶発性」として時間と共に自らを納得に導いている。

赴任時は、数回の生活面等の身近な小さい失敗を経験することから始まる。この経験が小さな自己効力感として積み重なる。その後仕事の中で【2. 違いを理解し受容する】【3. 変化の必要性を理解】から、自分の持つ感覚と現地の感覚とのバランスを取り「統合」を経験している。特に日本の自動車部品製造業特有の完成車メーカーや社内とのやり取りで発生する「擦り合わせ」については、現地の「合理的」なやり方との間で大きな疑問や課題を抱える。「擦り合わせ」とは、互いに業務の微調整を行い相互に綿密な連携をとる高度な調整力を必要とする仕事の進め方で、日本企業の得意領域と言われている。「合理的」なやり方とは、分業型で組織間の調整を極力抑制し、各担当業務に集中して進める仕事の取り組み方であり、論理的と表現する技術者もいる。また、他国においても日系の完成車メーカーが顧客である場合は、完成車メーカーの現地法人でも日本のやり方が通用する企業とそうでない企業があり、両社を担当した場合、双方のやり方に合わせなければビジネスは成立しないため、複雑な状況となるのである。更にはA社内でも日本本社の元上司からの指示と現地法人の上司からの指示の二重の指示系統に悩まされる経験もしている。このような狭間の経験をいくつも重ねることにより、そのプロセスの中で自分の中に疑問やジレンマを取り込みながら新たな準拠枠を作っていく。

技術の側面でも似たような体験が生じている。技術面では実際に現地の業務で通用したりしなかったりする中で[技術力の必要性]を感じる。その後[現地のやり方に合わせる]を経験するが、日本の職場のように思うようにいかず[限界を超える努力]をする。これ

を打破しようと「今までと違う解決策を探す」経験をしている。このような経験の中でもやはり「擦り合わせ」や「合理性」の狭間で技術者としての軸を探すことになる。この際、日本で培った「今までのやり方」を押し殺しながら現地に適応させバランスを取っていく。こうした経験を数年積むなかで自分の準拠枠である「ものさし」を作っていくのである。

帰任時には赴任前とは違う「違和感の認知」を経験している。この「違和感」は日本で培った「今までのやり方」を赴任地では否定しなければならない経験が引き起こしている。この現地で否定してきたやり方を、帰任後は肯定する。その際、適応によって得た「新たなやり方」を持ちながら「今までのやり方へと溶け込む」必要があり、これは努力を要するために「違和感」を持つのである。そのような中においても、赴任前と違う状況に対し「変化に合わせる」ことを行っていく。

「違和感」については現在の業務を行う自分の考え方と統合し、統合させて業務を行えるケースは「新しいものさしを活用する」となり、その「違和感」から別の業務へ適応していくケースがある。またうまく統合できない場合は、「違和感」を認識した自分を押し込め殻にこもる場合や、勘違いした行動をとるケースが生じる。また、「違和感」の活用としての成功事例もある。上司も部下も今回のインタビュー対象である海外赴任者である場合、「違和感」に関し理解をすることができる。この「違和感」を活用し、仕事の新しいやり方を構築するためのプロジェクトを立ち上げ、その責任者を任せるというケースがあり、この場合、上司のメンター的な役割が大きい。

以上をまとめると、分析の結果、以下となる。

RQ1：日本の製造業の技術者は、日本とは違う現地の業務を行うために、具体的にどのような経験をしているのか

1. 海外赴任前・赴任時・帰任時における意識変容による学習のプロセスを発見した。
2. 自動車部品製造業の技術者は、完成車製造会社・日本の本社と現地法人の間で板挟みにあいながらも業務を遂行していくことを経験しており、様々な学びに影響している。
3. 日本の自動車業界特有の業務やり方である「擦り合わせ」と海外の「合理的」なやり方との間で、業務のやり方を適応する経験が生じており、その過程には今まで自分の培ってきたやり方に疑問を持ち現地のやり方を肯定・受容しバランスをとるという学びのプロセスが生じている。
4. 日本に帰任する際には、一旦バランスを取ったやり方に違和感を覚え再度適応をす

るというプロセスを経験している。

RQ2：海外赴任経験のどのようなプロセスにおいて技術力を高めるような学びが生じているのか

1. 海外経験は直接技術力を向上させるような経験にはつながっていないが、取り組み姿勢やビジネスのやり方により技術の応用力については影響があり、間接的に技術業務の成長につながっている。

5. 考察

5.1 理論的意義

本研究は、従来は暗黙知で曖昧に語られていた技術者における海外赴任時の具体的な学びを検証することであった。調査の結果、海外赴任時の意識変容による学習のプロセスを発見した。日本の業務の常識と違う状況に対し、日本の本社と現地法人の間で技術力をもって業務を遂行するために生じる、軋轢や葛藤を具体的に明らかにした。そのような軋轢や葛藤によって、自分自身の役割を見つめ直す機会が生じている。軋轢や葛藤が生じるのは、技術者自身の日本でのやり方という準拠枠があるからである。これまでの経験が、新しい経験を同化し変換させる場である前提構造は意味パースペクティブと呼ばれ、期待の習慣のセットであり、準拠枠を構成するものである (Mezirow,1991)。その準拠枠の変容や再構築の際には、自己の既存の経験や視点、構築された枠をその場の文脈・状況に応じて捉え直すための振り返りの行為が行われている。この様な、変化が直接的でない技術の応用力につながっていると考えられる。従来、曖昧だった海外赴任による技術者の意識変容プロセスによる学習を発見したことが理論的意義である。

5.2 実践的意義

5.2.1 海外赴任経験の人材育成の機会としての活用

日本の製造業において、海外赴任を育成の視点をもって検討することが可能である。技術者は海外赴任の経験により、現地と日本の「擦り合わせ」と「合理性」のバランスを取ることで本来使っていなかった能力を活用している。また、帰任時にその能力の再適応をすることで更なる意識変容が生じている。これは単なる学びのプロセスではなく、数度の適応経験による異質な事柄の統合による学習である。しかし、その成長に対し理解し、更なる能力発揮の場の提供は十分なされていない。このため、能力発揮の重要性を理解した

業務分担や更なる成長を促進する育成風土が重要である。海外赴任により生じた経験を、帰任後に言語化することによる学習の認知が技術者にとって重要である。これにより認識した成長は、自己効力感となる。しかし、この学習は未経験者への理解が難しいため、未経験者への翻訳力も同時に必要となる。その戦略を持つことが、得た知見の活用と帰任後の組織再社会化への鍵となる。

5.2.2 技術者の海外派遣のタイミング

勤続年数が長い場合は、日本の業務経験からの準拠枠が強固であり、技術力の重要性をより感じることになる。また、日本の市場を熟知しており、現地市場との違いを鮮明に理解し、その視点での行動から技術の引き出しが増えるなど、技術活用能力を拡大している。しかし、勤続年数が短い場合は、技術力が十分身につけていない上に日本の社内ネットワークが弱く、日本と現地の狭間に立った際の影響は限定的である。また、非管理職が赴任した場合、現地で初めて管理職経験をすることになり、より大きな意識変容が生じる。

こうしたことから、日本での技術者としての経験の長さにより、現地との比較による学びに影響が生じている可能性が高いため、その影響を鑑み派遣の目的とタイミングを十分見極めることが重要である。

6. 本論文の限界と課題

本稿は自動車部品製造会社として海外展開をしている企業を対象としているが、あくまでも一社の事例分析であり、一般視されるものではなく可能性を提示したにすぎない。派遣した社員が帰任後に具体的にどのような経験をし、企業の中で貢献し続けているのかという点においては十分明らかにされておらず、海外経験が帰任後どのように活用されているのかを確認する点も重要である。これに向けた実証研究の蓄積とそれに基づく理論的精緻化は今後の課題である。

<注>

- 1 令和4年外務省海外在留邦人統計
- 2 社団法人日本能率協会 2012年2月「JMA グローバル人事研究会 研究成果報告書」、2012年4月学校法人産業能率大学 経営管理研究所「グローバル人材の育成と活用に関する実態調査」

- プロジェクト「グローバル人材の育成と活用に関する実態調査」、2015年1月「グローバル人材育成のポイント～グローバル人材に関する調査速報」
- 3 平成29年総務省「グローバル人材育成の推進に関する政策評価<評価結果に基づく勧告>」
 - 4 平成30年財務省貿易統計経済産業省（2011）日本企業の人材マネジメントの国際化度を図る指標
 - 5 労働政策研究・研修機構（2008）『第7回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』

<参考文献>

- Adler, N. J. (1981) "Reentry: Managing Cross-Cultural Transitions." *Group and Organization Studies*, 6, 341-356.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., and Stroh, L.K. (1999) *Globalizing People through International Assignments*, Massachusetts: Addison-Wesley, (白木三秀, 永井裕久, 梅澤隆 監訳 (2001)『海外派遣とグローバルビジネス:異文化マネジメント戦略』白桃書房)
- Edstrom, A., & Galbraith, J. R. (1977) "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations." *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.
- McCall, M. W. (1998) *High Flyers, Developing the next generation of leaders*. Massachusetts: Harvard Business Review Press (金井壽宏監訳, リクルートワークス訳 (2002)『ハイ・フライヤー—次世代リーダーの育成法』プレジデント社)
- Mezirow, J. (1991) *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- 石川 淳 (2015)「研究開発プロセスのリーダーシップ」『日本労働研究雑誌』、No.660、66-86 頁。
- 大木清弘 (2012) 国際人的資源管理論における日本企業批判 日本人海外派遣者問題の再検討『組織学会大会論文集』、1(2)、52-61 頁。
- 金井壽宏 (2002)『仕事で「一皮むける」』光文社新書。
- 木下康仁 (2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い』弘文堂。
- 木下康仁 (2007)「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の分析技法」『富山大学看護学会誌』、6、1-10。
- 榊原清則 (1995)『日本企業の研究開発マネジメント“組織内同形化”とその超克』千倉書房。
- 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』、No. 623、5-16 頁。
- 高橋浩夫 (2005)『グローバル企業のトップマネジメント：本社の戦略的要件とグローバルリーダーの育成』白桃書房。
- 永井裕久 (2012)「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」『日本労働研究雑誌』、623、17-28 頁。
- 中田喜文 (2011)「グローバル経営環境下におけるエンジニアの戦略的育成マネジメント」『産政研フォーラム』中部産業・労働政策研究会、90、21-33 頁。
- 中原 淳 (2012)『経営学習論：人材育成を科学する』東京大学出版会。
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 (2001)『ビジネス・アーキテクチャ製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣。
- 藤本隆弘 (2006)「自動車の設計思想と製品開発能力」『東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper』、No. 74、1 - 12 頁。
- 松尾睦 (2011)『経験学習入門』ダイヤモンド社。
- 三輪卓己 (2013)「技術者の経験学習」『日本労働研究雑誌』、No, 639。

守島基博・島貫智行・西村孝史・坂爪洋美 (2006) 「事業経営者のキャリアと育成 - 『BU 超のキャリア』 データベースの分析一橋大学日本企業経営研究センター編」『日本企業研究のフロンティア』、2. 有斐閣 .31 - 52 頁。

受付日:2022年 6 月30日

受理日:2022年12月14日