

寄稿 グローバル人材の育成



藤村 融 (ふじむら とおる)

KPMGヒューマンキャピタル
マネジャー

1. 「グローバル人材」は どうやって創るか

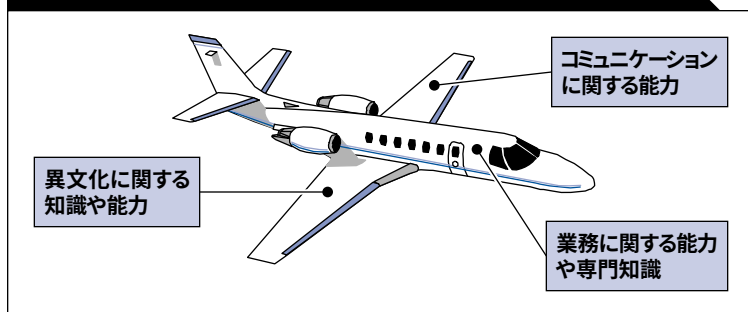
数週間前の新聞に次のような記事が載った。
「経営の国際化を進める究極の方法としては、本社の海外移転と人材の多国籍化がある。トヨタの石坂副社長は、本社の海外移転は理論上はあり得ると語った。」

本社の海外移転はまだ珍しいが、商社はこれまで、海外でのネットワークを生かし、外国企業とのアライアンスにより経営強化を図ってきた。その結果、グローバル規模での業務が増え、グローバル人材が必要とされた。また、グローバルな人材が増えたために、業務もさらにグローバルな広がりを持った。

記事は続く。「……日本企業の経営幹部の国際化は、英語力の問題もあって、米国やヨーロッパの企業に比べるとかなり遅れている。経営陣に外国人を加えることもなお試行錯誤の段階だ。」

グローバル化を阻む要因の一つがコミュニケーション能力であり、その中に言葉（英語）の問題が含まれる。グローバリゼーションに関するある論文では、「国際ジョイントベンチャーは、40～

図1 3つがそろって、初めてグローバル化が可能になる



70%の割合で失敗し、その一因は現地ビジネス習慣に適應できない派遣マネージャーによるものである。」という。異文化で、コミュニケーション能力なくして業務を遂行することはできない。

商社にとって、「優秀なグローバル人材」と「優秀な人材」は何がどう違うのか。グローバル人材とドメスティック人材（そういう概念があれば）の比較がヒントになる。グローバル人材は、ドメスティック人材より仕事ができるのか。グローバル人材は、ドメスティック人材より優れているのか。将来必要なのはグローバル人材だけで、ドメスティック人材は不要になるのか。こう考えると、実際には、両者の間には、異文化に関する知識とコミュニケーション能力以外、実質的な違いがないことが感じられるはずだ。

グローバル人材に求められる主な能力・知識は、大まかに以下の3つのカテゴリーに分類される。組織のグローバル発展段階に応じて、随時、重点分野を変えていく必要がある。トレーニング・デザインも同様だ。それぞれがどんなカテゴリーであるか、どのような知識、能力が含まれるかについて、個別に考えてみ

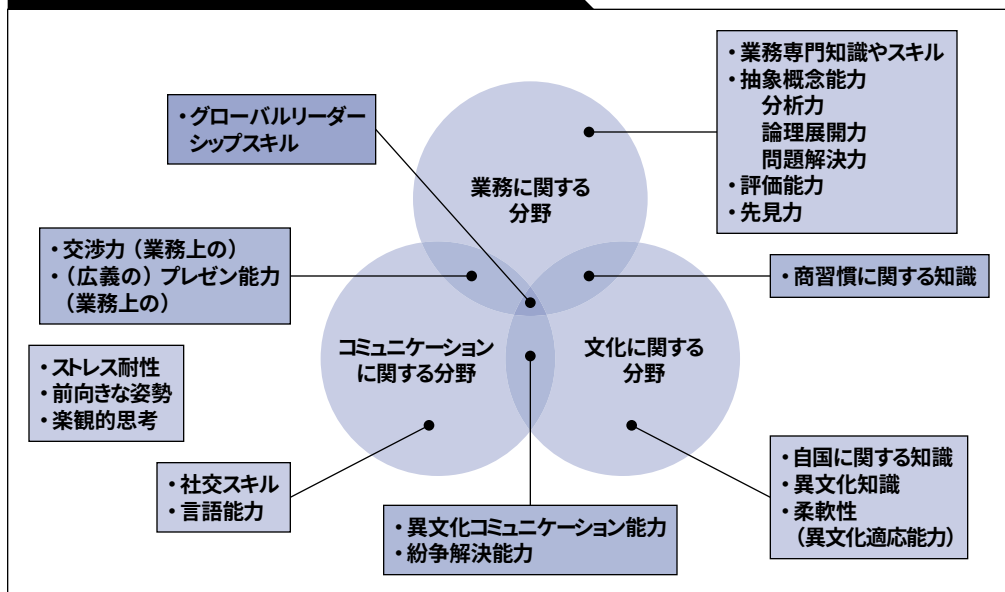
る。

2. 文化に関する分野

文化には、イクスプリシットな（顕在的な）側面とインプリシットな（暗黙の）側面がある。前者は明文化された決まりで、故意でないかぎり、犯して痛い目にあうことは少ない。疑問に感じる如果能够あれば質問ができるし、反論することも可能だ。一方、後者は、個人や家族、地域にかぎられた価値観や慣習のようなものまで含まれ、目に見えないだけでなく、その文化の持ち主たちも意識をしていないことがある。さらに、ときに可変的なので、部外者が身につけるのは非常に困難を感じる。文化の本質は、この習得しにくい方の後者だ。

背景や根源の理解なくして、文化の理解はない。すべての文化的価値観、信条、行動、習慣は、その背景や根源に起因しているからだ。私たちが触れることができるのは、文化が創造した産物の部分だけだ。だから、背後にある価値観をその産物から推測する努力が必要になる。一見不合理なやり方でも、その

図2 グローバル社員に求められる主な能力



文化圏の人々が工夫して創り出したやり方で、その風土に適しているから残っているのだ。何かというと自分の国の事情と比べて不平を言うエスノセントリックな（自民族中心主義的な）態度は、海外での生活を自分から失敗へ向かわせている。

文化適応難易度を左右する要因には、外的なものとの内的なものがある。前者の一つに、cultural distance（文化的距離）がある。総じて、西側先進国の間では、もはや驚くほど大きな文化的違いは見られない。幸か不幸か、中央化（例えば、米国寄り）している。この意味では、西側先進国内での派遣は、比較的案だ。勤務先となる国に近い文化圏での生活経験があれば、それだけ、文化的困難に遭遇する可能性は低くなる。ただし、候補者選抜の際は、海外経験（文化適応難易度を左右する内的要因）の「質」と「量」の両方を考慮することを忘れてはいけない。

米国の外食チェーンとの合併会社が設立され、日本側の代表が選出された。彼は数年前、同業界のある企業の代表として米国に数年、赴任したことがあった。今回の選抜は、その経験を買われてのことだった。だが、前評判とは裏腹に、彼は米国での任務を全うできずに帰国するはめになった。今回の選任の際、彼の米国での経験の「質」が吟味されていなかった。前回の赴任では、実務的な業務は彼のアシスタントによってなされ、彼自身は、現地のスタッフと直接関わる機会がほとんどなかった。その結果、合併会社立ち上げ時の文化的に込み入った事態を収拾できるほどの能力が身につけていなかったのだ。

3. コミュニケーションに関する分野

グローバル社員が必要とする能力で最も習得が難しいのが、現地人への応対だ。業務に関して最高の技術と知識を持った人が、必ず

しも最高の異文化適応能力を持ち合わせているとはかぎらない。実際、多くの海外勤務の失敗は、専門スキルや知識の不足よりもむしろ、派遣者（とその家族）の異文化不適応が原因となっており、自国にいた時のように、思うように意思疎通ができないことがその背後にある。また、特にハイコンテクスト（*1）な文化圏では、言外の言や非言語的の伝達手段が使用される頻度が高い。さらに、それらがインプリシットであることから、「コミュニケーション不能」に陥り、海外赴任者の苛立ちの原因になることが多い。

*1 価値観やものの見方を共有する度合いが高い文化
例：日本、アラブ諸国、アジア諸国等

「赴任先で、現地の人々と、どんな交流が、どれほど求められるのか」などの「質」と「量」の違いによって、必要とされるコミュニケーション能力が決まる。例えば、石油プラントの建設でサウジアラビアに赴任になっても、サウジアラビア人との直接のコミュニケーションの量は限定されるだろう。しかし、中国にマーケティングに行った場合、現地の広告代理店や顧客と密に接しなくてはならない。また、パターン化した職場でのやりとりだけでなく、「普通の日常生活」ができる程度のコミュニケーション能力を持っていることも、精神的な負担を軽減するうえで重要だ。

赴任地で必要とされるコミュニケーション力は次の状況によって左右され、これらの質問に対する答えは、派遣前プログラムを設計する際の重要な視点となる。

- ・現地人は、日本語を話すか（どの程度か）
- ・現地人は、英語を話すか（どの程度か）
- ・コミュニケーションは、一方通行か、インタラクティブ（双方向）か
- ・コミュニケーションは、準備できるものか、偶発的なものか
- ・コミュニケーションメディアは、口頭と文書、どちらが多く使われるか
- ・ハイコンテクストな文化か、ローコンテク

スト(*2)な文化か

*2 ハイコンテクストの逆 例：米国等

4. 業務に関する分野

情報通信技術の発達、規制緩和、経済のグローバル化の中、1980年代から培った財務力が商社の強みの源泉となっている。取引仲介による口銭ビジネスが先細り、従来型の投融資に限界が見える中、商社は、リスクを取りながら、新たな分野へと事業領域の拡大を模索している。いずれの分野でも、専門知識以外に、先見性や高度な判断力が必要とされる。

電子商取引による「中抜き」が恐れられていたが、商社は結局、これを新たなビジネスチャンスに変えた。eマーケットプレイスで、他の参加企業が取りたがらないリスクを、与信、決済サービスとして提供し始めた。

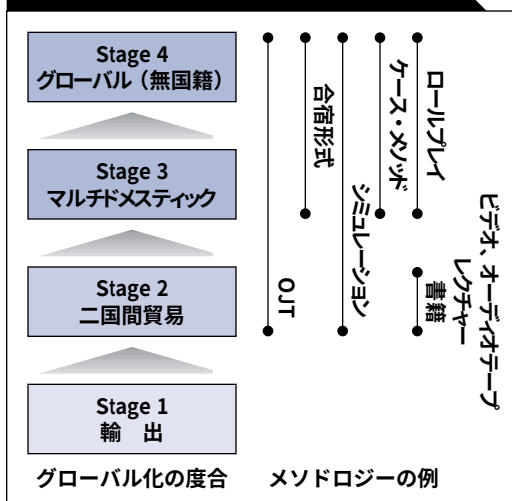
これまで、海外の企業が開発した技術を単に国内に紹介するだけだった技術開発分野でも、バイオやナノテクノロジーで大きな変化がみられる。その時点では、まだ種（シーズ）でしかない技術を発掘し、数十年先を見越して投資する。研究段階から直接関われば、事業を育てる過程でさまざまなチャンス（特許所有、株式売却など）が生まれる。複数の要素技術を組み合わせられるのも商社の強みだ。

山ほどある、目の目を見ることなく埋もれたままの技術を発掘し、その価値を見抜き、ネットワークを活用して事業に結びつける。ベンチャー企業を後押しできるのも、人脈、マーケティング、販売支援などの総合ネットワークがあるからだ。ここでもやはり、先見力や判断力は極めて重要な能力だ。

5. トレーニング・メソドロジー（方法論）

誌面の関係上、詳細な説明は避けるが、トレーニングで、どの分野に最も力を入れるか

図3 企業のグローバル化段階とトレーニングのメソドロジー



は、組織の戦略やグローバル化の度合、派遣予定者のアプティチュード（適正）テスト（コンピテンシーモデルの活用も有効）の結果を考慮して決定する。メソドロジーも同様、グローバル化の度合や受講者の特性を反映させて、段階的に変化させていく必要がある。グローバル化が進むほど、総じてバーチャル度の高いトレーニングが適する。また、バーチャル度が高いほど、当然、受講者の関与度も高く、トレーニングに必要な時間も長くなり、頻度も高くなる。

異文化知識とコミュニケーション能力という両翼があるからこそ、「業務に関する能力や専門知識」が役に立つ。また、異文化知識とコミュニケーション能力は、「業務に関する能力や専門知識」がなければ価値がない。結局のところ、グローバル人材とは、異文化知識とコミュニケーション能力に支えられ、グローバルな場面でも業務を遂行できるドメスティック人材だ。

JF
TC