



Grant Thornton

An instinct for growth™

2015 年 5 月 第 147 号

太陽グラントソントン

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：グローバル人材育成への提言

執筆者：京都大学大学院総合生存学館 教授 河合 江理子氏

要 旨 （以下の要旨は 1 分 50 秒でお読みいただけます。）

昨年(2014 年)暮から日本経済団体連合会では「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート」を実施し、今年 3 月その結果を公表しました。これによれば、企業がグローバル人材に求める素質・能力として「海外との社会・文化、価値観の差に関心を持ち、柔軟に対応する姿勢」が第 1 位に、「英語をはじめ外国語によるコミュニケーション能力を有する」が第 3 位に、それぞれ位置付けられています。

今月号では、日本の高校ご卒業後すぐハーバード大学に入学され、その後 BIS（国際決済銀行）や OECD（経済協力開発機構）等の主要な海外機関での勤務経験をお持ちの京都大学大学院総合生存学館（思修館）教授 河合江理子氏に、実務経験に基づいたグローバル人材育成に関する提言をして頂きます。

海外との仕事では、外国語を学ぶのは勿論ですが、異文化の理解も同じように重要です。円滑なコミュニケーションには言語だけでなく、社会、文化、価値観等を含めた異文化の理解が不可欠で、アメリカの文化人類学者ホールによれば、文化は、言葉で伝えなくてもお互いの意図を察し合える「ハイ・コンテキスト文化」（単一民族の日本が典型）と、論理的に分かりやすくはっきりと伝えることが必要な「ロー・コンテキスト文化」（移民国家のアメリカが典型）の 2 つに分けられます。国や地域、個人による違いもありますが、異文化の理解がグローバルに働く人達には必要と考えられます。

ただ、異文化を学ぶだけでは不十分であり、ビジネスでは理解した異文化の知識に基づいて、それを実践することが大切です。因みにアメリカ文化圏では、自己主張や自己宣伝が求められます。日本人の「謙譲の美德」は国際社会では評価されにくく、海外では自分の行動を変えなければなりません。自分のアイデンティティを否定しない範囲で相手の文化に合わせていかないと、仕事が進まず、人間関係も上手くいかないことがあります。グローバル時代には語学力も大切で、「話す」「聞く」「書く」「読む」の 4 技能をバランスよく学ぶのが理想です。また基本的コミュニケーション能力として日本語で論理的に議論する力を養うことも大切です。

日本はこれまで専業主婦に家庭を任せ、男性中心の独特の組織文化を作ってきました。そのため、女性や外国人といった異なる文化や価値観を持った人材を活用するのに慣れていません。この課題に対しては、①会社内の文化的マイノリティーにはマジョリティーがその違いに配慮すること、②異文化コミュニケーションで上手く対応できない人にはコーチなどを付けてサポートすること、③若い内に海外で武者修行をする機会を与えること、などが考えられます。日本企業の長所を中心に海外の企業文化の良い点を融合した企業文化を作り上げることがこれからの課題であり、異なる価値観を認め、理解し、お互いに歩み合うことがグローバルに働く時に必要な心構えだ、と結ばれています。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

Grant Thornton Japan is a member firm within Grant Thornton International Ltd ('Grant Thornton International').
Grant Thornton International and the member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered by the member firms independently. © Grant Thornton Japan. All right reserved.

テーマ：グローバル人材育成への提言

京都大学大学院総合生存学館教授 河合 江理子

1. 最初に

最近、グローバル人材育成の必要性ということが新聞を賑わしている。大学でも企業においても重要事項として強調されている。

経団連が昨年（2014年）暮れから今年初めにかけて463社を対象に行ったアンケート調査（注）によると「グローバル人材に求める素質は？」という質問に対して、「海外との社会・文化、価値観の差に興味・関心を持ち柔軟に対応」という回答が1位、「既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持ち続ける」は2位、「外国語によるコミュニケーション能力」は3位、「グローバルな視点と国籍、文化、価値観、宗教等の差を踏まえたマネジメント能力」が4位となった。それらに続いて、粘り強さや専門知識などが挙げられている。

（注）「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート」

主要結果（2015年3月17日 一般社団法人 日本経済団体連合会）

グローバルな舞台で仕事をしていくために必要な知識、心構え、外国語能力などのスキルは多くあるが、この論文では、異文化理解つまり「海外との社会・文化、価値観の差に興味・関心を持ち柔軟に対応」ということに焦点をあてたい。なかでも、単に異文化に興味を持ち理解するだけではなく、それにどのように対応し、異質な価値観の中でまわりとうまく協調しながら、成果をあげていくかということに焦点を絞って話をしたいと思う。

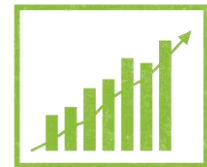
2. 異文化理解の重要性

海外との仕事上の必要に迫られて外国語を勉強する人たちの数は増えているが、語学を学習するだけで相互理解が深まるのであろうか。よりよいコミュニケーションをするために、もちろん外国語学習の必要性はあるが、単に言葉を学ぶだけでは不十分である。

2014年3月27日の『ハーバード・ビジネスレビュー』に掲載された「言葉が同じでも文化が違う」というブランダイス大学のモリンスキー准教授の興味深い記事を紹介したい。以下、記事を一部引用する。

「アメリカとイギリスの最も大きな違いの1つは、『自己アピール』である。これは昨年、私が両国のマネジャーへのインタビューから明らかにしたものだ。アメリカにおけるビジネス上のコミュニケーションに馴染んでいる人なら誰でも知っているが、アメリカ人は自分の成果を隠さずに語り、自分を売り込むことに積極的だ。就職説明会や面接はもとより、セールスの電話、業績評価、そして重要な任務や地位をめぐり社内で競い合う時もそうだ。もちろんアメリカ人の自己アピールにも限度はある。誰もかれもがためらいもなく自分を売り込むわけではないし、売り込みの名人なわけでもない。自己アピールが許容される度合いは、企業文化や脈絡によって異なる。しかし押しなべて言えば、自己アピールがアメリカで職業人として生き抜くために必要で有益なスキルであるのは明らかだ。

他方、イギリスではあからさまな自己アピールは一般的でないだけでなく、原則としてタブーである。ほとんどのイギリス人は、人前でほめられると落ち着かず、即座に機転の利いた言葉で称賛をかわす。自分や自分の業績を同僚にアピールするどころか、そ



んなことをすれば確実に報いを受ける——嘲りや冷笑というかたちで。自分が成し遂げたことを上司に伝えたいのなら、誇張を交えず、事実を淡々と述べるといい。脚色は必要ないし、スタンドプレーは論外だ。実際、イギリス人にとって『自分を低く見せる』ことは、アメリカ人の『自己アピール』に相当する技術なのだ。」

引用が長くなってしまったが、これは同じ英語を話すイギリス人とアメリカ人でもこのような違いがあり、人間関係がうまくいかなることもあるということを示している。英語さえ話せば問題は解決するわけではないのだ。

円滑なコミュニケーションを図る為には、言語だけでなく異文化（社会、文化、価値観等）を学習する必要がある。アメリカの文化人類学者であるエドワード・T・ホール氏が「事前学習による知識がないと、異文化は圧倒的な壁になって立ちほだかる」といったように、言語の背景にある歴史、風土、習慣、宗教、価値観などを学ぶことは重要である。

ホール氏が提唱した概念のひとつに「ハイ・コンテクスト文化」と「ロー・コンテクスト文化」がある。コンテクストというのは、状況や背景（バックグラウンド）を意味する。日本は典型的なハイ・コンテクスト文化で、「以心伝心」「あうんの呼吸」というようにいちいち言葉で伝えなくてもお互いの意図を察し合うことでコミュニケーションを成り立たせてきた。この文化はフランスなどのラテン系やアジアの国々が該当する。

一方で米国のような移民国家で多様性を包含する国は、個人の間で常識、習慣などの前提が異なる事が多いために相手にわかりやすくはつきりと伝えるロー・コンテクスト文化圏に入る。オランダや、北欧諸国も、ロー・コンテクスト文化圏である。日本人にとっては必要ないと思われることも、言葉で論理的に説明する必要がある。両文化間のコミュニケーションの違いは大きい。日本人は「No」とはつきり言わなくても、相手は理解してくれているはずだと思うが、ロー・コンテクスト圏内では、相手は理解できず相互不信に陥る。

このコンセプトは、業績評価を部下に与える時には役に立つであろうか。グローバルマネージャーとしては、フィードバックのスタイルを異なる環境に合わせて変える必要がある。

INSEAD（フランスのビジネススクール）のE・メイヤー特任教授によると、直接的なコミュニケーションを好むからといって、米国人を批判する際には、率直な批判をずばり言うと人間関係が崩れて来るとのことだ。アメリカ人に対しては「君はよくやっている。しかし・・・」といった肯定的なフィードバックを最初にあたえ、否定的なフィードバックはもの柔らかに与えるように教育されている。オランダ人は典型的なロー・コンテクストの文化の国民で、ありのままに批判をする。批判をされたからといって人間関係が悪くなるわけではない。フランス人は米国人に比べてハイ・コンテクストの文化圏に属するが、批判という面ではかなりシビアである。学校現場でも教師は生徒をほめずに批判すべし、という教育をしている為、批判される事に慣れているといわれている。

この例をバーゼルにある国際機関である国際決済銀行（BIS）の人事部長に話した。彼自身は直接的なコミュニケーションを好むとされているオランダ人であるが、「誰もが仕事上のネガティブなフィードバックをするのも嫌だし、もらうのも嫌だと思う」という意見をもらった。

このような異文化理解を深めるために、例を挙げるとどうしても例外が多くなってしまふ。国民性についての特徴は平均的な国民を仮定しているため、ステレオタイプを話していると誤解されることもある。国民性より個人差の方が大きいこともあるし、同じ国民でも出身地の違いや、都市部、田舎というように違いが大きい。イタリアの例をと

ってみても、ミラノを中心とする北部とナポリなどの南部の違いは大きい。また、日本の中でも地域差はあるし、関西の中でも京都と大阪のコミュニケーションスタイルは異なる。また業種によっても大きく異なるが、同じ銀行といってもニューヨークの投資銀行の企業文化と地方銀行とは全く違う。ステレオタイプなどの批判もあると思うが、私自身はそれでも異文化理解を深めることは、グローバルに働く人達には必要なことだと考える。

3. 異文化理解をどのように実践していくか



このように異文化理解が求められるとしても、グローバルマネージャーにとって異文化を学ぶだけでは海外で仕事をするのには、十分ではない。頭で理解していることと、実践することは別である。

日本人が海外（特にアメリカ文化圏）で直面する難しさに自己主張や自己宣伝（セルフ・マーケティング）をしなければならない局面があると思う。

会議で積極的に発言をされると言われても、日本の「普通は発言せずに、上司に質問されたら答えるもの」という文化で働いていた人が、早口でいろんな意見が交わされる会議で、意見をいうタイミングを逃してしまうことは多い。「会議に出席して発言をしない人は会議に出る資格がない」、というような企業文化にいきなり入ると、「発言しなければいけない」とわかっていても実際に行動に移すのが難しい。自己主張は日本人だけではなく、中国人やインド人などがアメリカで働くのに大きな壁となっている。

アメリカでよくあるカクテルパーティーなどで困るのは、「small talk」といわれる世間話、雑談である。日本であつたら、知っている人と話をするが、アメリカでは知らない人と話をし、ネットワークを広げるのがカクテルパーティーの趣旨である。どこまでプライベートのことを話したらいいのか、話した後名刺交換するのか、また一人の人に何分ぐらい話すのがいいのか、どうやって話を終わらせるか？など様々な疑問があるかもしれないが、それに対する正解はない。

自己宣伝（セルフマーケティング）というのも日本人には難しい。国際機関での仕事の面接でも外国人はさかんに自己宣伝をするが、日本人はアピールしないので実力があっても採用するのが難しくなる。“Yes, I can.”と自己主張することが大切なのである。1年に1回の Performance Review（人事面談）でも「自分はこういうことをしました」と宣伝をしないと上司はわかってこない。日本のように陰でしっかり見ている上司は少ないのである。

これら行動は日本人がグローバル社会でリーダーとして活躍する際にはハンディになるだろう。国際社会では謙遜の美德は評価されにくい。日本社会では美德と考えられている行動が海外ではマイナスになることを考慮し、自分の行動を変えなければならない。

4. アイデンティティの問題

自分の価値観や道徳観に基づいた行動を変えるのは難しい。会議で発言するのも長い間、「質問された時のみ発言する」という企業文化で育ってきた人に積極的に発言しろといっても難しいことである。知らない人に会ってネットワーキングをし、「エレベーター・トーク」(注)のような自己アピールをしろといっても簡単にできるわけではない。アグレッシブになれと言われて自分の価値観を否定されると考える人もいるだろう。私自身もハーバード大学で勉強していて、「もっとアサーティブになれ(自己主張せよ)」と言われて困惑したことを覚えている。それどころか、そういうアグレッシブなアメリカ文化に対しても違和感を持ったことも事実である。

(注) エレベーター・トーク：エレベーターに乗り合わせている30秒程度の間に、自分の話を簡潔に伝えること。

しかしながら、自分のアイデンティティーを否定しない範囲で相手の文化に合わせていかなければ、仕事が進まないし、人間関係がうまくいかないことがある。ただ真面目に仕事をしているだけでは、仕事はできるが、リーダーシップがないと思われて出世ができない。モチベーションを上げるために、部下の意見を取り入れようと考えて、部下に意見を求めたところ、現地の従業員たちに、リーダーシップがないとみなされるなど、様々な問題が起こってくるであろう。

このような問題については正しく自己分析をし、問題がわかったら、コーチを含む周りの人の協力を得て自分の許容範囲で相手と自分の価値観の接点を見つけていかなければならない。これを言うのは易しい、しかし実際に実行するのは難しいことである。

INSEAD のリンダ・ブリム名誉教授は「Global Cosmopolitan」という本に、駐在員の子供のように文化の違う国で育った人々のアイデンティティーの問題を取り上げている。もちろんコアとなるものは必要だが、場合に応じてパーソナリティーを変える必要がある。グローバル社会では「外国人と接する時は普段と違うパーソナリティーを持つことは自然」と述べており、自分と違う知らない自分を演じている場合もある。

気がついたことだが、日本人には、「英語を話す自分」と「日本語を話す自分」とのアイデンティティーが変わる人が多い。英語を話す時には、ジョークをいったり、インフォーマルで、社交的な人になり、日本語を話す時は、もっとフォーマルで、社会の上下関係などにも敏感になり、敬語を使う。それを避けるために英語でメールを書くという日本人もいる。

5. グローバル時代に求められる語学力

語学力の問題にも簡単に触れておきたい。私自身が国際機関の人事担当者や日本人と仕事をしてきた海外のビジネスマンに「日本人が海外で仕事をしていくために、大切なことは何でしょうか」という質問をすると「英語力向上」という答えが必ず返ってくる。



日本人の英語能力の低さは様々なところで論じられている。急激なグローバル化以前の日本では、ほとんどの人に要求される外国語能力は本を読む、訳するという程度であった。または、海外旅行の際の基本的な会話レベルの語学力を身につけることであった。

語学の学習としては、「話す」「聞く」「書く」「読む」4技能をバランスよく学ぶのが理想である。必要によって要求されるスキルも、レベルも異なる。この問題について何十年も話されているのに、依然として残っている。ヨーロッパでも以前では文法中心の語学学習であったが、「話せる」外国語学習に大きく舵が切られた。日本でも企業がTOEICのスコアを要求するなど語学力が重視されるようになったが、残念なことにTOEICには、speaking と writing の試験がない(speaking と writing のテストは、近年から別途実施)。それでは本当に使える英語を求めているとは思えない。

6. グローバル化に対応するための日本企業の課題と提言

多様な価値観や文化を持つ人材をどのように活用していくか？ 日本社会は専業主婦に家庭をまかせ、男性中心の独特の組織文化を持ってきた。そのため、女性や外国人といった異なる価値観を持った人材は働きにくいし、またこの人達を活用するのに慣れていない。

この課題に対してまず第1に、会社内の文化的マイノリティーには、マジョリティーがその違いを配慮していくことが必要だ。効率性よりも長時間労働を強いる働き方は子

供を持った女性にとって難しい。また家族を大切にする外国人社員にも、魅力的な職場ではない。マジョリティーの価値観を押し付けるのではなく、彼らの文化、価値観を学ぶことが必要となってくる。

第2の提言として、異文化コミュニケーションの問題でうまく対応できない人には、コーチなどをつけてうまく適合するようにサポートすべきである。たとえば、会議に出席しても発言できない人には、本人に積極的に発言をするようにアドバイスをするだけでなく、発言の仕方を練習する機会を与える必要がある。投資銀行のゴールドマン・サックスの東京オフィスでも、日本人社員が会議で積極的に発言できるように、社内トレーニングを実施していると聞いた。

第3の提言として、若いうちに海外で武者修行をする機会を与える。最近に入社数年の若い人たちに、海外派遣する企業が出始めたが、若い人の方がより柔軟な考え方をし、現地の人とも交流を深め、語学力向上も早い。自分の価値観が否定されるような環境に身をおき、今までの常識を疑ってみるといのは人間の成長で大切なことだ。

第4に、失敗を恐れず世界にチャレンジする人材を増やす為には、アメリカのように「挑戦することが大事」という企業文化を育てる必要がある。欠点や失敗を見つけるよりも、長所を見つけて褒めて、自信を与える教育も必要だ。会議で積極的に若い人たちが発言できる自由な風土が望まれる。

第5の提言として、異文化理解を深めることである。アメリカの文化をビジネス社会でのスタンダードと考えないことだ。アメリカ的な行動、価値観でグローバルなビジネスをすればいいと考えている人も多い。しかしながら、グローバル社会はもっと複雑で、アメリカ的な尺度で行動することで、反感を買ってしまったりすることも多いということ認識する必要がある。前述した自己アピールに対する米国と英国の違いのように、欧米でも価値観は異なる。セミナーを時間通り始めるという「当たり前」のことでさえ、遅れるのが当たりの国（たとえばラテンアメリカ）では、正しい判断ではない。

第6には、母語でのコミュニケーション能力向上についても言及したい。母語でのコミュニケーションがうまくできなければ、外国語でそれ以上のレベルを期待出来ないことは明瞭である。まず母語で「論理的な文章を書く」、「議論する」、「発表する」など表現する力を身につけることの大切さを強調したい。

最後に第7の提言として、語学力のさらなる向上が必要なことは明らかである。

もちろんここで述べた以外にも様々な努力をしなければいけないと思うが、グローバル企業に脱皮していくには、多くの努力が必要である。日本企業の長所、強みを中心に、海外の企業文化の良い点を融合した企業文化を作り上げることがこれからの課題だと思う。それによって企業文化が弱まると考える人もいるかもしれないが、日本企業が海外の優秀な人材の集まるグローバルな企業に変化するためには、必要なことだと考える。同様に異なる価値観を認め、理解し、お互いに歩みあうことがグローバルで働く時に必要な心構えと考えている。

以 上





執筆者紹介

河合江理子(かわいえりこ) 東京都生まれ
京都大学大学院総合生存学館教授

<学歴・職歴>

ハーバード大学(環境学特別専攻)卒業

INSEAD(欧州経営大学院)MBA(経営学修士)

マッキンゼー(パリオフィス)経営コンサルタント、S.G.ウォーバーク(イギリス)ファンド・マネジャー、
国際決済銀行(BIS)、経済協力開発機構(OECD)等を経て

2012 年 京都大学高等教育研究開発推進機構教授

2014 年 同大学大学院総合生存学館(思修館)教授