Management Journal
MJ, 3: 39-50(2010)
Received 8th February, 2011

経営学の見直しと異文化教育の効用

―― モノからヒトへ ――

Soft Power-oriented Managemant and Effect of Global Education :

— From Products to People —

桜美林大学　馬越恵美子

J. F. Oberlin University
Emiko MAGOSHI

要旨

本論では、モノからヒトへのシフトという視点から経営学を見直し、ソフトパワーの重要性に関して論じたい。ますますグローバル化する21世紀のビジネス現場では、異なる価値観や文化的背景の人々と協働できる逞しいビジネスリーダーが必須である。この観点から、そういった人材を育てるために必要である「異文化教育」について、留学の効用を中心に論じることとする。最後に、最近の日本企業の外国人雇用や海外派遣の動きについても付言する。

Abstract

This paper focuses on the shift from products to people in management and discusses the importance of soft power in management. In the increasingly globalized economy and business in the 21st century, it is crucial to cultivate global leaders who can work effectively in a multicultural environment. From this standpoint, transcultural education is a must, and this paper elucidates the effectiveness of study abroad and touches on the very recent trend of major Japanese corporations to hire non-Japanese employees and dispatch their Japanese staff overseas.

キーワード●異文化教育、ソフトパワー、経営学における「ヒト」、留学

Key Words ● transcultural education, soft power, people- oriented management, study abroad

はじめに

「経営」は、英語の management に相当する言葉であり、広くは組織体の運営を意味する。企業の場合は、ある目的の遂行のため、意思決定をもって政策を実行すること、また、その意思決定者（経営陣）を指している。「経営」は「ヒト、モノ、カネ」の3本柱から成り立つと言われる。これまで、経営学においては、どちらかと言うと、生産技術や生産現場を重視し、金融や財務に注目するなど、いわゆる「モノ」と「カネ」に焦点が当てられてきた。その反面、人的資源管理（human resource management）や組織行動（organizational behavior）といった「ヒト」に関する学問分野は必ずしも主流とは言えず、研究者の数も限られていた。しかし、近年、経営のグローバル化が進むにつれ、人材育成や人材活用といったソフトパワーの重要性が高まりつつあり、経営学において「ヒト」に関する分野が脚光を浴びるようになってきた。

ヒトは文化的に多様な背景を有するがゆえに、その活用は容易ではないが、多様な人材を活かすことが企業の競争力の鍵を握っていることも事実である。また同様に、「ヒト」は調査研究においても複雑な要素を伴い、定量化するのが難しい分野でもある。しかし、反対に、まだ、未開拓の部分を残しており、幅広い可能性を有しており将来性のある分野であるともいえよう。

「経営」は利潤追求という普遍的な命題とともに、社員の動機づけという文化相対性の二面性を持っている。この社員の動機づけも、経営学における「ヒト」の重要な課題である。文化と経営を論じているのが「異文化経営論」という分野であり、その近接領域として、多様な人材を活かす経営であるダイバーシティ・マネジメントがある。なお、異文化経営が企業の国際化や海外展開における多国籍の人材の登用からスタートしているのに対して、ダイバーシティ・マネジメントはひとつの企業内の多様な人材を起点としている。しかし、両者が目指すところは共通しており、属性を超えた人材の活用こそが、21世紀の「経営」の要であるという考え方は同じである。

さらに、多様な人材が活躍するには、個々人が「異文化」や「多様性」に対して「寛容」であり、かつ「耐久力」がある必要がある。このいわば、「異文化力」とも呼ぶことのできる力を持つことが、仕事の上でも社会生活の上でも、さらには人生のあらゆる側面において、自らの力を発揮し、社会に貢献し、自らが輝くことができるエネルギーの源泉となる。このためには、「教育」の現場でも、「異文化力」を培うべき努力が必要であろう。今後は、経営学において、モノやカネからヒトへのシフトが求められており、ヒトを論じる場合には、必ず、多様な価値観にかかわる「文化」を避けて通ることはできない。さらには、「異文化力」を育む教育、すなわち「異文化教育」を促進することが、ますます重要になるであろう。

グローバル経営のできる人材の育成

さて、日本企業が国内に留まっていては、また日本人だけによる経営では立ち行かないという事態が現在、深刻化している。円高は止まるところを知らず、中国や韓国など新興国によるグローバル競争は生き馬の目を抜く有様で、その厳しさが日に日に増しており、モノやカネの面のみならず、ヒトの面でもグローバルな力をつけることに真剣にならざるを得ない状況に追い込まれている。これはピンチであると共にチャンスでもある。

実際にすでに日本企業の中にもグローバル人材の養成に本格的に乗り出しているところがある。たとえば、日立製作所は2012年春に入社する社員から、事務系は全員、技術系も半数を将来、海外赴任することを前提に採用するという。また、若手社員を対象とした語学留学や海外実務研修や海外出張も大幅に拡充する予定で

である。来年の採用活動から、学生に対し、将来海外赴任する意思があるかどうかを確認した上で、一定の語学力がある人材をグローバル要員として採用する。このように早期に海外で経験を積ませて、将来、管理職として海外に駐在したときの即戦力になる人材を育てようという試みである（日本経済新聞，2010）。

グローバル経営ができる人材、いわゆるグローバル・ビジネス・リーダーは、フォードの元会長兼CEOであるトロットマン氏の言葉を借りれば、国際経験が豊富で、多様性にコミットすることができる人である。ちなみに、フォードでは将来有望な幹部社員に積極的に海外勤務の経験を積ませている。勇気、持続力、チームワーク、品格ともに、多様性へコミットするという姿勢が重視されている。

ひと口にグローバル人材といってもその定義は簡単ではない。筆者は次のように考える。

「多様な価値観を受け入れ、異文化に動じない人。基本的なビジネススキルを持ち、英語でビジネスができる人。組織ではなく、個人として魅力のある人。会社の看板がなくても世界で勝負できる人。自分で判断できる人。世界を俯瞰的に見る広い視野を持っている人。」

こんな人が果たしているのか、と周りを見渡していると、何人かそれに該当する人が思い当たる。それは、若い時に海外生活をした人、特に、自ら進んで留学をした人たちである。単に海外に生活した経験があるだけでは不十分である。たとえば親の海外転勤により、仕方なく海外生活をした人の中には、英語力はあるものの、それ以外の上記のグローバル人材としての要件は満たしていない人もいる。反対に短くとも自ら進んで海外に出た人の中には、そのようなグローバル人材の素養を持った人もいるのである。つまり、語学力＝グローバル人材ではない。つまり語学力は必要条件ではあるが、十分条件ではないのである。

海外に行くことが容易になった昨今、若者は海外に積極的に留学をしているのかというと、残念ながらその反対である。日本の若者たちは総じて、世界から遠ざかる傾向にあるといっても過言ではあるまい。大学院留学も、かつては企業が積極的に欧米のビジネススクールでMBAを取得できるように社員を派遣したが、今ではそれは稀なケースになっている。アメリカの名門ビジネススクールでは日本人が減り、中国人や韓国人が幅をきかせている。また高校の留学はかつて狭き門であったが、今では留学生を集めることに高校留学機関が躍起になっている。また大学においても留学のチャンスが少なからずあるが、海外からの留学生は加速度的に増えているが、日本から海外に留学する若者の数は停滞している。さらにまた若手の研究者もかつては海外有数の大学院で博士号を取得しようという動きがあったが、最近では安易に国内の大学院で学位を取得しようという人が多い。また研究者で海外に残って、欧米の大学の教授になっている人も少なく、例えば、経営学の分野では数えるほどである。インド人や中国人はこれとは正反対に、多くの研究者が欧米の一流大学でポストを得て、活躍している。このような違いはなぜ生じるのだろうか。海外の人と日本人の意識の違いがあるのではないかと推測される。そこで、筆者が行なった社員のタイプの意識調査におけるアメリカとチリと日本との比較について、紹介したい。

社員のタイプの意識調査：
アメリカとチリと日本の比較

先行研究によれば、組織には三つのタイプがいると言われている。つまり、必要不可欠な人と普通の人と問題のある人である。これを企業に当てはめれば、「必要不可欠な社員」と「普通の社員」と「問題のある社員」となる。

「必要不可欠な社員」とは、文字通り、その企業にとって、なくてはならない社員であり、組織をまとめる力があり、企業の経営の要とな

る社員である。組織全体の機能を向上させ、結束力を高めて、成果を上げる。「この人の変わりは誰もできない」と誰しもが思うような、組織にとってもっとも好ましいタイプである。

「普通の社員」とは普通の能力を持ち、企業の成功にはあまり大きな影響を与えない社員である。組織の目標に対して大きな貢献はしないが、害も与えない。自分からイニシアティブは取らずに、単に仕事をこなす社員。言われた仕事をやるが、この人でなければ困る、ということはなく、他の人が交代可能である。

「問題のある社員」とは、トラブルメーカーであり、企業に害を与える存在である。組織の目標達成に貢献しないだけでなく、組織にダメージを与える。組織に忠誠ではなく、また信頼もできない。不満が多く、ミスを他人のせいにし、職場の雰囲気を暗くする。この人がいなくなるといい、と同僚に思われている疎ましい存在である。残念ながら、どこの組織にもそういう人はいるものである。

調査の概要

本調査は、アメリカとチリの学者との共同研究であり､具体的には次のような形で行なった。アメリカのMBAの学生32名とチリのMBAの学生47名と日本のマネジメント専攻の46名の学生を対象に、上記の3つのタイプに社員に関して、回答者にそれぞれのタイプの特徴を10項目挙げるよう指示した。アメリカに関しては、三つのタイプの社員についてそれぞれ320の回答が得られ､全体の回答数は960となった。チリに関しては、「必要不可欠な社員」の回答が453、「普通の社員」の回答が386、「問題のある社員」の回答が419であり、回答総数は1,258であった。日本に関しては、三つのタイプの社員についてそれぞれ460の回答が得られ、回答総数は1,380であった。

その結果、面白いことに、「必要不可欠な社員」と「問題のある社員」に関しては、アメリカ・チリ・日本の間にあまり差がなかったが、下記に示すように、「普通の社員」に関しては、差がみられた。アメリカは「普通の社員」に対して、極めて否定的なイメージであり、チリはアメリカよりは肯定的イメージであるが、日本の回答者は突出して、好意的な特徴を挙げていた。つまり、アメリカとチリに比べて、日本においては「普通の社員」の評価が高いことが明らかになったのである（Kim, Arias-Bolzmann, & Magoshi, 2009）。

調査結果

アメリカの回答結果をみると、「普通の社員」については、次の5つの形容詞が最も多い。

すなわち、1. 平均的　2. 怠惰　3. 追随する　4. 無関心　5. 信頼できる　である。

チリの回答者は、「普通の社員」について、次の5つの形容詞を挙げている。すなわち、1. コミットしない　2. 内向的　3. 勤勉な　4. 責任感のある　5. 順応する である。

日本の「普通の社員」に関しての回答結果は、次の5つである。すなわち、1. 普通　2. 信頼できる　3. 勤勉　4. 友好的　5. 順応する　である。

このように、日本の回答者はアメリカやチリに比べて、「普通の社員」を高く評価している。それにはいろいろな原因があると思われるが、ひとつには日本の社会が比較的均質であり、社会において「中間層」が圧倒的多数を占めていることがあるだろう。また､戦後のキャッチアップの経済において、会社の指示を忠実に実行する中間管理職の存在が大きな力を発揮し、その姿勢が肯定的に社会に受け止められていたことも一因かもしれない。

オランダの著名な異文化経営論の先駆者であるホフスティード（Hofstede, 1991）は、国によるビジネスのやり方の違いをいくつかの次元で切って説明をしている[1)]。ホフスティードによれば、日本のカルチャーは「集団主義」。つまり、「出る杭は打たれる」というわけである。突出したリーダーが明治維新のような一時期を除いて育ちにくい風土であり､会社にあっては、フォロワーである普通の社員が歓迎される傾向

がある。

日本の回答者は、普通の社員と必要不可欠な社員の両者に共通の特徴を見出しており、普通の中でも特に秀でている人がリーダーであるという考え方である。普通であることが良い、組織に危害を与えない社員は良い社員である、というとらえ方である。これに対して、特にアメリカでは、全員を引っ張っていくような強いリーダーが望まれており、それができない「普通の社員」に対しては否定的な特徴が多く挙げられている。

さて、グローバル化が否応なしに進展している今日の状況を鑑みれば、ビジネスも政治も、強いリーダーシップをもって国際舞台で対峙することができる人材が求められている。「普通がいい」はもちろん、個人のライフスタイルとしては構わないが、国民全体が「普通」を志向したとき、その国は弱体化するのではないかという懸念を持たざるを得ない。

そこで、これからの日本は、もっとグローバル人材輩出のための教育をするべきだと思う。そのためにはいい意味での「エリート教育」をするべきではないだろうか。エリートとは本来、人に厳しいのではなく、自分に厳しい人であり、人の痛みがわかる、公の大きな器を持つ人間のことではないだろうか。まさに、noblesse oblige（ノブレス・オブリージュ：高貴な者には高貴たることが課せられる）が求められるのである。

「人の心」がわかり、自己責任で判断を下すことができ、かつ「多様な価値観」を受け入れて人々を束ねることができるリーダー、これがグローバル・リーダーだと思う。「普通」に甘んじることなく、「高貴なリーダー」が育つ日本になっていかなければならない。そのために教育の現場は何をしなくてはならないだろうか。

グローバル人材として育つために、「広い外の世界に対する興味を持つこと」がまず必要である。それを「喚起する」ことが、教員の大事な責務であると思う。ただし、広い世界に関心を持たせるには工夫がいる。その方法としてひとつ考えられるのが、「ギャップイヤー」の導入である。英国で行われているように、高校を卒業して大学に入る前の１年を、海外や国内でボランティアとして、過ごすのである。筆者の回りにも東京の養護施設で働く医者を目指すイギリスの若者や北海道の農園で働くドイツの若者などがいる。大学に入る前にこのような社会経験を積むことにより、目的意識をもって充実した大学生活が送れるのではないかと思う。

次にグローバル人材として活躍するための「異文化教育」について述べる。「異文化力」のある「ヒト」を育てる道場となる留学の効用について、大学や大学院での留学や海外に駐在して仕事をする上で不可欠である「異文化対応の基礎体力」を養うのに最適である「高校留学」に的を絞って論じたい。

異文化教育としての留学の効用：
高校留学を中心に考える

異文化理解の意義

多様性がますます求められるようになった現代には、様々な文化に対する知識や理解力を持つ柔軟性に富んだ人材が必要である。そうした人たちの多くは、若い時代に異なる価値観の中に身を置き、考える機会を得たことがあると思われる。高校時代の留学は、そういう機会をより多くの若者に提供するものであり、共存共栄の世界の実現のために、極めて重要な教育の場になると言えよう。

高校という比較的若年時に、これまで育ってきた環境を離れ、異なる環境に身を置くことによって、悩み、苦しみ、葛藤するという異文化適応のプロセスを体験する。この体験は人間としての成長につながることは間違いない。高校生という時期は、自我が確立し、母語の能力も十分にあり、かつまだ柔軟性を持った時期である。外国語を習得し、異文化を吸収するには最

適の時期ではないだろうか。特に交換留学はボランティア精神に支えられており、留学生だけでなく、受入家庭、学校、地域社会のすべてが異文化交流プログラムの参加者となるため、相互理解の促進につながるのである。留学を通して知り合った人々や、得た経験は、その後生涯を通じて影響を及ぼすことが多い。留学が人生を変えるほどの影響力を持つ体験（lifetime experience）であることが、多くの帰国生の体験からも実証されている。

高校生の交換留学プログラムの現状における問題点

このように高校時代の留学は人間的な成長を促し、異文化に対する感受性と理解を深めるという大きな意義があるものの、実際に送り出す側の高校の現場では、必ずしも諸手を上げて賛成するわけではなく、高校によっては優秀な生徒の留学を阻止する動きさえあるという問題がある。高校生の数が減少し、全体的には大学入試が楽になったとはいえ、偏差値の高い名門大学に入学することは、依然としてハードルが高く、高校側としても留学を希望するようなチャレンジ精神がって優秀な生徒は、できるだけ上位の大学に送り込んで、受験教育の成果を上げたいという思惑もあるのだろう。ある高校留学機関の話によれば、留学に対して否定的な意見を持つ教師が留学希望者の足を引っ張るケースが多くなっている、ということである。

もうひとつは、留学の大衆化による受け入れ側の負担の増大という問題である。交換留学の大衆化は、異文化理解の体験者のすそ野を広げたが、準備不足や本人よりも保護者の意向で参加する生徒が増えた結果、現地でのサポートの負担は大きくなりつつある。語学力もないまま出発する生徒が増え、受入側が何らかの規制を考えはじめるところも出てきている。

さらに、英語圏偏重へ後戻りしている、という問題もある。つまり。日本では近年、英語教育重視の政策が推進され始めたせいか、せっかく色々な国に目を向けていた若者が、以前よりまして英語圏指向になりつつあるという問題がある。

また、保護者の過保護による、異文化体験の劣化という問題も起こっている。つまり、子離れのできない保護者が増え、留学中に直接コンタクトして体験を台無しにするケースもあり、また子供可愛さの余り、留学機関に対してあれこれ仔細に渡って指示をするような人も出ているという。

これらの問題は日本が豊かになり、海外に行くことが特別なことではなくなった現在は、当然起こりうる問題であり、さらには少子化による親子関係の変化もトラブルの新たな火種となっている。

留学を促進させるための具体方策と留学団体等の位置付け

以上のような問題はあるものの、制度面から見た場合、高校生留学の環境は以前に比べて整備されてきていると思われる。

例えば、文部科学省では、平成15年3月に策定した「『英語が使える日本人』の育成のための行動計画」において、「毎年10,000人の高校生が海外留学する」ことを目標に挙げている。具体的施策として、「高校生留学交流団体が実施する留学プログラムや、留学先に関する情報提供活動を支援する」とし、平成15年度より毎年1,000人の高校生に各5万円の派遣支援金の支給を開始した。

高校留学促進のためには、生徒の動機付けを増やすとともに、学校の教員、保護者等に留学の価値を理解してもらい、留学の推進役になってもらうことが重要であるため、様々な啓蒙活動を行なわれている。1992年に設立された全国高校生留学・交流団体連絡協議会（高留連）には13団体が会員となっている。主要な活動は、13団体のプログラム要覧の作成、高校生留学に関する各種プログラム・ガイドラインの策定、留学団体と高校の先生方による研究協議会（高校生留学等関係団体関係者研究協議会）の開催などで、文部科学省と密に連絡を取りな

がら活動しており、各留学団体においても、それぞれの方法で高校生留学促進のためのPR活動を行っている。

さて、上記の団体のひとつであるAFSは高校生の交換留学を主な活動としている民間国際教育交流団体で、世界中のボランティアの支援のもとで、異文化教育交流を行っている。現在、加盟国は50か国以上に渡り、交流国は約80か国に及んでいる。AFSは、第一次、第二次世界大戦中に傷病兵の救護輸送に携わったアメリカのボランティア組織、American Field Service（アメリカ野戦奉仕団）の活動に端を発している。悲惨な戦争を通じて、真の相互理解こそが世界平和を実現するとの確信を得て、1947年に交換留学制度をスタートさせ、現在はニューヨークに国際本部を置き、世界各国と毎年約11,000人以上の交換留学を実施している。日本の活動は、1955年に氷川丸でアメリカへ留学した8人の高校生に始まり、今日では、年間プログラム・短期プログラムを併せ、毎年1,000人近い交換留学を日本全国のボランティアに支えられながら実現するまでに発展している。AFSで海外に留学した人達（リターニー）には政界や実業界や学会など各界で活躍している人が多い。まさにリターニーは、日本の社会における貴重なグローバル人材である。

留学の成果と留学後の進学や就職等の進路

それでは、一般的に、海外留学はどのような成果をあげ、その後の就職にどのような影響を与えているだろうか。

この点について、近年、異文化コミュニケーション学者のミッチ・ハマーが全世界のAFS留学生を対象に行った調査の結果によると、10ヶ月間の留学によって飛躍的に身につけたものは以下の5項目であることが実証された。

① 異文化を理解しようとする力
② 受入国の文化の理解
③ 受入国の言語の習得
④ 異文化の人々と積極的に交流する能力
⑤ 国際的なネットワーク構築と様々な国の友人との友情

ハマーは調査を総括し、「留学の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。留学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。また、『私たち vs 彼ら』というような対極論で文化間の違いをとら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。つまり、留学体験は異文化に対する意識を大きく変え、異文化適応能力培うものであるということが体験的にだけでなく、学術的にも実証されたということは大きな意義がある。

帰国後の進学、就職については、AFS日本協会が1995年から2004年までに同プログラムで留学した高校生に実施したアンケート結果のなかに、興味深いコメントがあるので、紹介したい。

「留学しなかったら今の大学に来たいと思わなかっただろうし、英語力や思考力などの点で今の大学に入る能力もなかったと思う。大学でも1年チリに留学し、社会学を専攻したことも、異なる文化で暮らした影響である。自分の行き方に大きな影響を与えたことは確かだし、その影響に対して感謝と誇りを感じる。」（ノルウェーに留学した男子生徒）

「自信が持てたおかげで、何事にも積極的に取り組む姿勢が身についた。他国からの留学生との交流を通じて、英会話力もつき、TOEFLスコアも50ほど上がった」（チェコに留学した女子生徒）

「視野が広がり、価値観は考え方が大きく変わったことで、自分が目標にしていることや必要としていることを他人に説明できるようになったので、面接や大学でのディスカッションなどでとても役に立っている。相手が理解しやすい話し方を工夫するなど、相手のことを考えた行動ができるようになった。」（エクアドルに留学した男子生徒）

これらの生の声は、上述したハマーの調査結

果を裏づけるものと思われる。

人生やキャリアに対する留学の影響と効果

留学機関のあるホームページには、次のように記されている。

「プログラムに参加する生徒は、自分が長年馴染んだ環境から一時的に離れ、異なる生活様式、考え方などを体験することで、国際社会に必要な感性や知性を獲得します。異文化体験は、人との関わりを重んじる心を育て、異なる文化に対する感性を養い、世界の様々な出来事に対する幅広い視野を育成します。」

自らの経験に照らして、まさにこのとおりであると思う。それでは実際に留学が人生に与えた影響について、筆者自らの経験を紹介したい。

第一に、生き方に人それぞれ幅があることがわかり、「生きることが楽になった」ということである。実は留学する以前の自分は、周囲のことが気になり、友達の言動に惑わされて、自分を見失うことが多かったが、アメリカの高校に留学し、多様な価値観に触れ、いかに自分が小さく狭い了見であることが身にしみてわかった。その結果、器が大きくなり、度胸が据わり、人の目を気にせずに、自分の信じる道を歩むことができるようになった。

第二に、いい意味で「自己主張できるようになったこと」である。英語で言うところのassertiveである。留学する前は、何も言わなくても周りが察してしてくれるという環境にあったが、ホームステイ先ではきちんと表現しないとお腹がすいていることすらわかってもらえない、という、文字通り「ひもじい思い」をした。またきちんと自己弁護しないと、誰もかばってくれる人はいない、という痛い経験もした。しかし、しっかり人と対峙し、意見を述べれば、それなりに評価してくれるということもわかった。

第三に、「自分と日本を客観的に見つめる」機会を得たことである。筆者の留学先はミネソタ州という厳冬の地で、スクールバスに乗り遅れてとぼとぼ家まで雪道を歩いて帰ったことがある。自分とは何なのか、人生とは何なのか、日本とは、アメリカとは、世界とは・・・などなど、自分の心の底を見つめながら自問し歩いた時に、雲の切れ目から見えた、一筋の太陽の光は、40年経った今でも忘れることができない。それは、自分はどう生きるべきか、という問いかけをはじめてしたことであった。そしてそれ以来、人生の節目、節目で、自分で考えて切り開いていくことができるようになったのである。この18歳という若いときに、親元からはなれ、異文化の環境で、しっかり自分と対峙したことが、今の自分の原点になっている、と思う。これは何物にも代えがたい貴重な経験であった。

そして、もうひとつつけ加えるならば、それらの経験から、「すべてに対して感謝の念」を持つことができるようになったことである。自分がこうして生まれたことに対する感謝、親に対する感謝、友達に対する感謝、祖国日本に対する感謝、そして、こんな至らない自分を受け入れてくれたホストファミリーに対する感謝である。「自分が好きになり、周囲が好きになり、人生をポジティブに捉え、何事も前向きに積極的に生きることができるようになった。」これが最大の成果であると思う。そしてこれは、大学ではなく、高校時代の留学で得られた宝である。

高校生の留学は、年齢が若いこともあり、また受け入れ側の負担も大きいこともあり、確かに多少のリスクはあるものの、それ以上に大きな価値と意義がある。大学に入学する前の1年をボランティアや海外で過ごすイギリスのギャップ・ギャップイヤーのように、日本でも、一人でも多くの若人に高校生留学のチャンスが与えられることを筆者は切に願う。それを通じて人間的に成長してから大学に入学すれば、在学中の4年間がもっと充実したものになるであろう。さらには就職においても、自分の目で見て判断し、その後の人生においても、自らのキャ

リアパスをしっかりと描くことができるだろう。またそのような人間力を持った人は、グローバル人材としても最適で、企業の第一線でリーダーシップを発揮することができるだろう。そのようなチャレンジ精神旺盛な若者が増えることによって、日本がもっと元気な社会になり、世界に役立つ国になることは間違いないが、実際に企業の戦力に育って、成果があがるまでに時間がかかることも事実である。

日本企業における外国人活用の本格化

日本企業が実際どの程度、異文化の活用を進めているかといえば、残念ながら、変化は緩やかで、危機感も薄いと思われる。「日本に異文化は必要ない」「外国人は必要ない」という声を耳にすることもある。「同じであること」を媒介にした心地よいコミュニケーションに慣れてしまうと、日本から一歩外に出て、異質なことが当たり前の世界に入ると、そこで切磋琢磨することが容易ではない。また、こうしたコミュニケーションしか経験していないと、相手がたとえ外国人であっても、同じ企業、同じ組織に属しているというだけで、「これくらい言えばわかってくれるだろう」という線を、低く見積ってしまいがちである。

しかし、最近、日本企業における外国人トップやスタッフの登用に関する新しい動きが目立ってきている。たとえば、日本板硝子はアメリカの化学大手企業の元上席副社長を社長に迎え入れた。執行役員の半数以上も外国人となり、また日産自動車では取締役9人のうち4人が外国籍である。コマツでは2012年までに、中国にある主要子会社16社のトップ全員を中国人にする方針を決めた。横河電機は2010年4月、シンガポール法人社長のトニー・リー氏を兼務で本社の執行役員に抜擢し、工作機械のツガミも、中国生産子会社トップの唐東雷氏を同年、本社の取締役・常務執行役員に登用した。堀場製作所も同年、アメリカのインテル元副社長を専務執行役員に迎え入れ、東洋エンジニアリングも2009年、海外インフラ営業担当の常務執行役員に、インド人の幹部社員を登用した。野村ホールディングでも、2010年に外国人2名を取締役に就任させた。そのうちの一人、クララ・ファース氏はロンドン証券取引所出身の女性である。

トヨタ自動車は海外生産拠点のトップの3割を外国人にする計画であり、伊藤忠商事は海外拠点に占める現地人社員の比率を3割から5割に引き上げる。ダイキンは中国でエアコンの開発者を160人採用し、パナソニックは日本国内の日本人採用は厳選するものの、グループ全体で1100人の外国人を採用し、一部の幹部候補には日本で最長2年の研修を行ない、日本のマネジメントの理解を深めさせるという。東洋エンジニアリングはインドで正社員の技術者など170人程度を採用し、グループ全体では2011年までに採用する人員の85%が外国人になる。ファーストリテイリングは2011年に新卒で採用する600人の半数を外国人にし、楽天も新卒採用の1割から2割を外国人にする予定である。

一方、資生堂は国籍を問わず、職種や職責、実績などを世界共通の尺度で評価する人事制度を2010年度中に導入し、花王も経営幹部の育成システムを日本と海外で一体化する。経営のグローバル化をいち早く進めた旭硝子では、すでに世界中の社員を国籍を問わず公平に評価する制度を取り入れ、成果を挙げている。また、三菱商事では10年ほど前から、外国籍社員を本社に出向させる試みを始め、当初は試験的に10人から20人を呼び寄せていたが、2008年に制度化し、30人に増やしている。さらに毎年世界から40人から50人の優秀な幹部候補を集めて、「グローバル・リーダーシップ・プログラム（GLP）」という研修を行なっている。これらを基に、すでに300人以上の優秀な外国籍社員の人事管理のデータベースを作成しており、海外人材のキャリアアップと登用の準備が整いつつあり、今後もさらに本社出向の人数を

拡大するという。

このように、以前は「国際化」というお題目のお飾りに過ぎなかった外国人社員が、日本企業の戦力として本格的に登用されつつあり、職場にも変化が訪れている。たとえば、日本経済新聞社が2010年5月に20歳以上の男女1000人を対象に行なった調査では、職場に外国人がいると答えた回答者が34%に及び、その傾向は若年層ほど顕著である。また外国人の役職の割合も多く、同じ職場の外国人役職が社長や役員や管理職である割合が15%近くであった。外国人社員がますます身近になり、また自分がその部下になる割合が大きくなっていることがわかる。

さて、ナンシー・アドラー（Nancy Adler, 1997）によれば、文化的多様性は組織にメリットとデメリットをもたらす。メリットとしては、多様性により創造性が増大し、広い視野と多くの優れたアイディアが生まれ、より効果的な解決策と優れた意思決定が実現する。その一方、デメリットとしては、多様性により、組織の一体感が欠如し、信頼性の醸成が困難となり、コミュニケーションが複雑化し、合意形成が難しく、意思決定に要する労力と時間が増大するという。

日本経済新聞社の同調査でも同様の点が指摘されている。たとえば、外国人がいることでどんなプラス面があるかという問いに対しては、職場の活力が増し切磋琢磨して自分も磨かれるという答えが多く見られた。またマイナスの面に関しては、以心伝心が難しいことが指摘された。アドラーの調査は1990年代であるから、それから10年以上たった現在でも同じ問題があることがわかる。つまり、職場の文化的多様性には一長一短があるが、海外の売上比率がますます拡大し、現地に生産拠点を移す企業が増える今日では、外国人社員の活用が特別のことではなく、経営戦略の中心的課題となってきていることから、今後の職場はますます多様性が広がることは間違いない。その運営をうまくやるには、異文化力を備えた管理職、多様性にコミットできるトップ、英語力を使いこなし、外国人と日常的に机を並べて切磋琢磨し、タフにマネジメントができる日本人のグローバル人材が必要不可欠になるだろう。このためには、経営学は、ますます、ヒトというソフトパワーを重視することが求められる。

おわりに

本論では、経営学を見直すというテーマの基で、経営におけるモノからヒトへのシフト、またソフトパワーの重要性に関して論じた。さらに、21世紀にますますグローバル化するビジネスの現場で、異なる価値観や言語や文化的背景の人々と、協働することができる逞しいビジネスリーダーを育てるために必須である異文化教育の必要性について、留学の効用を中心に論じた。経営学において、「ヒト」をより重視し、多様な価値観を持つ人々と共に仕事をすることができる人材を育てることが、内向きになりつつある日本を今一度、立て直す起爆剤となることを信じて、筆を置きたい。

[注]

1)　Hofstedeの日本語表記にかんしては、これまでホスステッドやホフテードという表記が多かった。しかし、本論ではより原語に近いと思われるホフスティードを用いた。

[参考文献]

Adler, J. Nancy *International Dimensions of Organizational Behavior,* South-Western College Publishing, 1997.

Hall, Edward T. *Beyond Culture,* NY: Anchor Press, 1976.

Hofstede, Geert, *Culture's Consequences,* Sage Publications, 1980.

Hofstede, Geert, *Culture' s Consequences: International Differences in Work Related Values,* Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations,* London: McGraw-Hill, 1991

Kim, C. W., Leopolodo Arias-Bolzmann & Emiko Magoshi, "Comparative Studies among Three Countries on the Three Types of Employees: the Cultural Influences and the Issue of Study Methodology" Proceedings of the Pan-Pacific Conference XXVI Shenzhen、China, 2009, pp. 112 - 114.

Trompenaars, Fons & Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture,* London: Nicholos Brealey Publishing, 1993.

Trompenaars, Fons & Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture,* Second Edition , NY: McGraw-Hill, 1998.

浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003年。

日本経済新聞、2010年9月4日、朝刊。

林吉郎『異文化インターフェイス管理』有斐閣、1985年。

船川淳志『人気MBA 講師が教えるグローバルマネジャー読本』日経ビジネス人文庫、2003年。

馬越恵美子『異文化経営論の展開』学文社、2000年。

馬越恵美子『心根［マインドウェア］の経営学』新評論、2000年。