

2014～2016 企業の海外駐在経験者インタビュー調査より

グローバル人材の要件と 大学教育に期待すること

2016.12.10



グローバル人材が求められる背景

■ 経済産業省「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」（2010.4）

- ✓ 生産・調達部門のみならず、営業、商品企画、マーケティングもグローバル人材が求められ、国内人材の国際化が必要
- ✓ ビジネスが多様なように、求められるグローバル人材も多様
- ✓ 若者の海外志向が減少傾向：語学力・国際経験に劣り、20～30代の特に新興国（アジア）での就労の受容性が低い
- ✓ 企業・大学・学生間のベクトルの不一致。企業がどんな能力、経験をもつ学生を求めているのか、学生には十分伝わっていない

グローバル人材の再定義

「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もつ同僚、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**ことができる人材」

■ 経団連「グローバル人材の育成に向けた提言」（2011.6）

「大学全入時代における大学生の質の低下、若者の間に広がる内向き志向などにより、現状では、産業界の求めるグローバル人材と、大学側が育成する人材との間に乖離が生じている」と捉え、産業界がグローバル人材に求める資質、能力として：

- ① （グローバル人材の基盤能力として）**社会人基礎力**
- ② 日々変化するビジネス現場で様々な障害に臨機応変に対応するため、**既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持ち続ける姿勢**
- ③ 多様な文化・社会的背景の同僚、顧客、取引先と意思疎通を図る**外国語によるコミュニケーション能力**
- ④ および**海外との文化、価値観の差に興味・関心を持ち柔軟に対応すること**

グローバル人材調査の概要

■ 調査の目的

グローバルに活躍できる人材として求める要件を明らかにし、国内・外を問わずグローバル環境で活躍できる人材を養成するため、今後のキャリア教育、および全学的な教育改善の基礎資料を提供する。

■ 調査内容

- ① グローバル人材に必要な要件の具体化
- ② グローバルに活躍できる人材を輩出するため、大学教育に求められることの明確化
- ③ グローバル対応で起きる課題の具体例の収集（グローバル人材養成に活かすため）

■ 調査方法

過去3年に渡り、約60名の社会人にインタビュー調査を実施

- 対象業界：金融、商社、製造、IT、建設、教育、マスコミ、アパレルなど本学からの就職が比較的多い業界
- 調査手法：訪問による半構造化インタビュー（各1時間程度）

第1次調査：国内（H26.12～H27.2）

- 対象者：企業（国内）の海外対応経験者21名

第2次調査：南・東南アジア（H27.9）

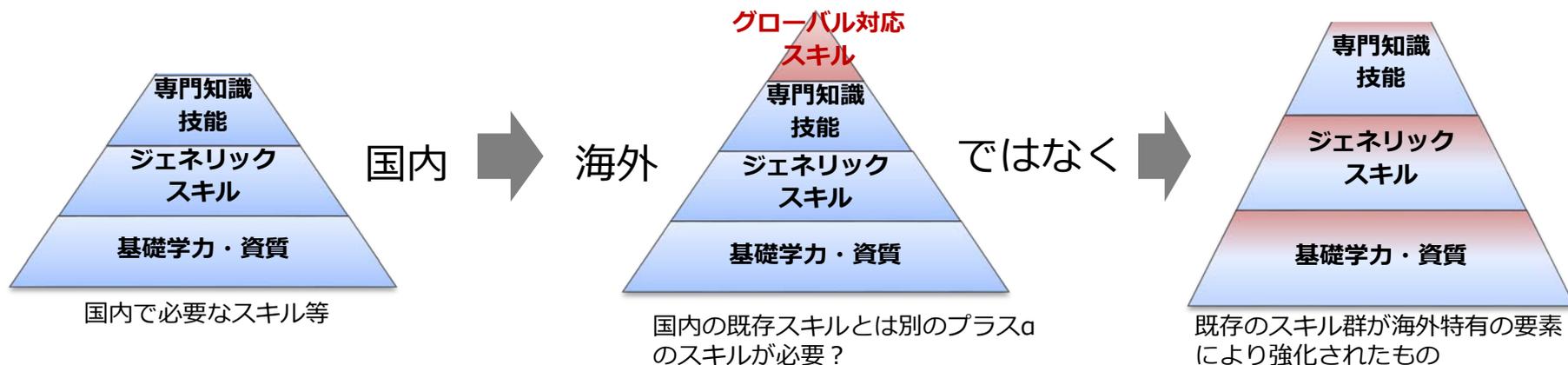
- 近年、日系企業の進出が著しく、駐在ニーズが多い地域
- 対象国：インド、インドネシア、ベトナム、シンガポール
- 対象者：日系企業駐在員20名

第3次調査：欧州（H28.9）

- 日系企業の進出の歴史が古く、比較的安定的に企業活動が営まれている地域
- 対象国：ロシア、ドイツ、ベルギー、イギリス、イタリア
- 対象者：日系企業駐在員18名

2-1 グローバル対応に必要なスキル

■グローバル対応に必要なスキルは上乗せではなく、既存スキルの強化



■海外特有のスキル要素は3つ：大切なのは語学力より異文化適応の資質と信頼関係構築力



語学力

資質、業務遂行スキルを前提に、母語の異なる人々と、外国語で意思疎通を図るための言語能力

業務遂行スキル

グローバル環境で効果的に職務を遂行する上で、特に求められるジェネリック・スキル、業務知識・技能の組み合わせ

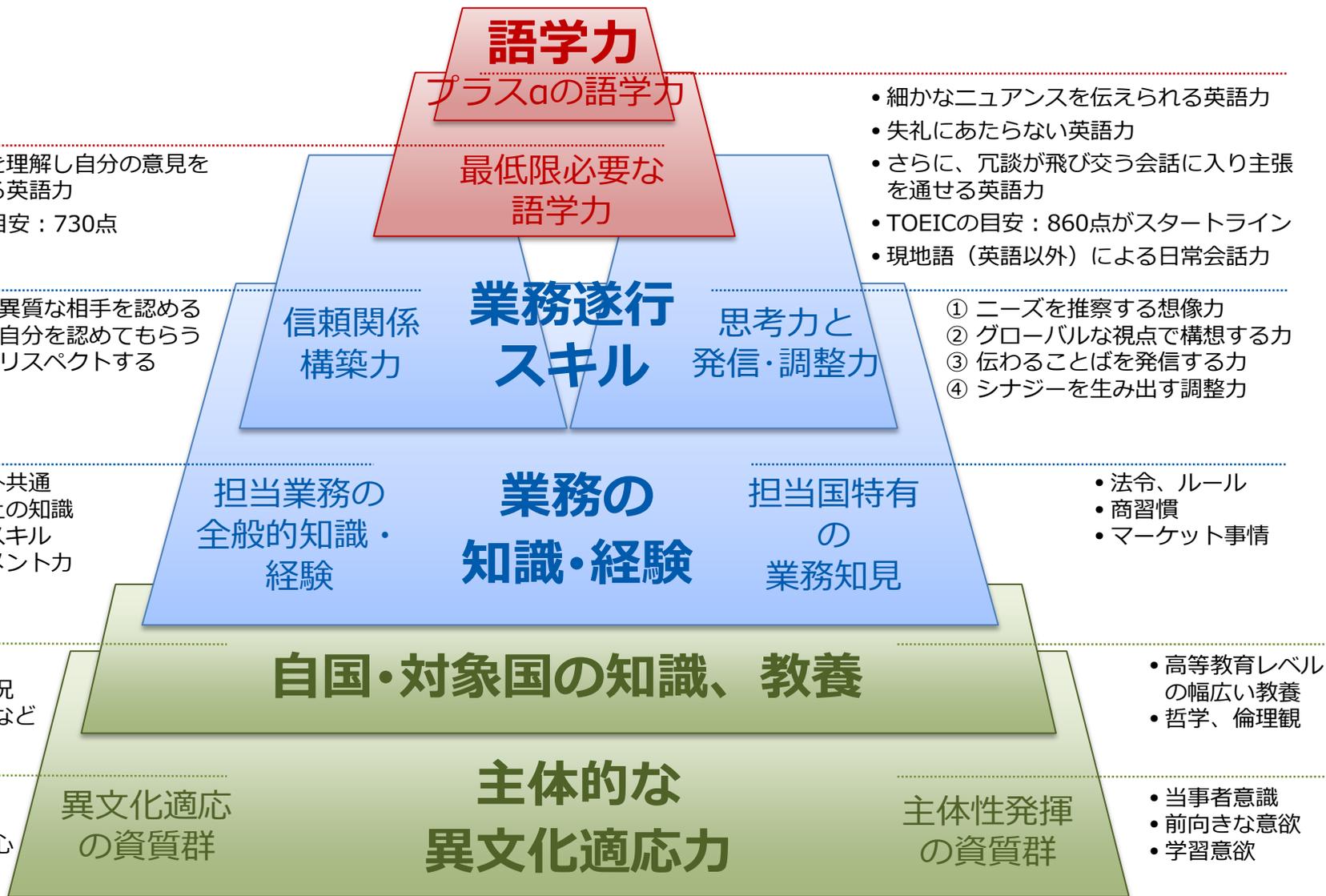
資質

グローバル環境に適応し、主体的に業務遂行スキルを発揮するための土台となる自身の人間性、価値観、行動様式などの資質群

(数字:H26年の第1次調査でグローバル人材の要件を3つまで挙げてもらった際の人数。あくまでも参考値)

3種6階層：資質と知識・教養＋業務の知識・経験と遂行スキル＋語学力

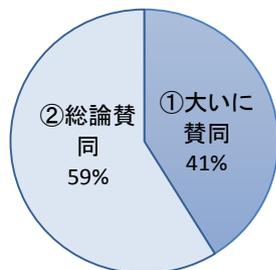
(第2次調査までは前提と捉え、入れていなかった「業務知識・経験」および「自国・対象国の知識・教養」を第3次調査結果として追加)



2-3 グローバル人材要件:検証結果1

第1次調査結果から作成したグローバル人材要件の概念図（2-1の三角形、3階層の図）に関して、第2次、3次調査では、その妥当性について意見を収集し、検証した。以下の箇条書き部分はインタビュー発言録からの抜粋。

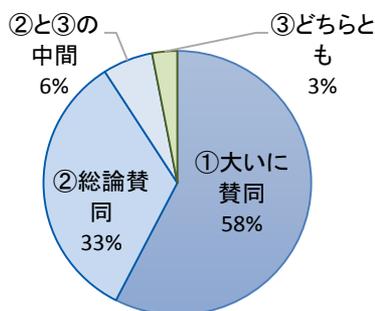
■ グローバル対応に必要な要件を3階層で捉えること：妥当、業務知見も重要、国内も同じ



- ✓ 異文化適応できる資質が一番大事。その上で業務の知識やスキルが求められる。語学力は最低限のものがあれば業務はできる
- ✓ グローバル固有というより、**ビジネスパーソン全てに共通する要件**
- ✓ 英語では言い負かされるので仕事にならない。仕事のスペシャリティで絶対負けないというつもりでないとここでは難しい
- ✓ 海外で活躍できる人材と日本で活躍できる人材は一緒。日本で活躍できる人材のうち、英語がきれい、外に出たくないという人は無理

(5段階評価、第2/3次調査分を合算、以降同様)

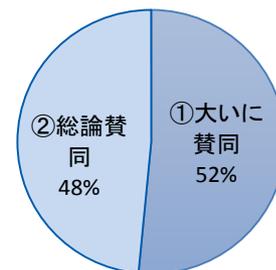
■ 語学力（英語力）の捉えかた：妥当、まずは最低限の語学力、役割により必要性は異なる



- ✓ TOEICは一つのメジャーにすぎない。英語が喋れても、**言いたいこと、伝えるものを持っていないと相手にされない**。ブロークンでもプロアクティブにコミュニケーションが取れるかの問題
- ✓ **役職によって求められる語学力は異なる**。マネジメント層はより細かい感情や微妙な判断も含めて表現できないとマネジメント自体が不安定になってしまう
- ✓ 技術系は、言葉ができなくとも技術があればやっていける。確固たる技術をもっていることが重要
- ✓ 本社や日本人同士のすり合わせ業務が多く、使う言語は日本語が多い。特にメーカーでは語学力の重要度は相対的に低く、外資では英語なので高くなる

(5段階評価で、②または②と③の中間と答えたのは、外資系企業または英語で苦労している若手駐在員)

■ 業務遂行力を信頼関係構築力、および思考力と発信力に集約して捉えること：妥当



- ✓ 日本国内で仕事をするときでも一緒だろう。**グローバルと言っても国内での仕事に必要な要素に、異文化というものが加わったり深まったりということになる**
- ✓ 仕事は何をするにしてもコミュニケーションが必要で、効率的に進めるには思考・発信力が大事。文化や習慣に対して寛容でなければ受け入れてもらえない。そこが信頼関係構築の土台になる
- ✓ 業務スキルがこれらの大前提になる。仕事ができることが前提で任せてもらえ、信頼が生まれる

■グローバル人材の進化プロセス：日本国内と変わらない、3つがスパイラルで進化する

- 第2次（南・東南アジア）調査に比べ第3次（欧州）では賛同意見が多く、国内での成長プロセスと変わらないという意見も目立った
- アジア地域は組織、事業ともに発展途上で流動的なため、駐在員は様々な役割を担い、スパイラルで成長の傾向が強い？
一方、欧州は組織、事業ともに安定的に運営されていて、段階を踏んだ成長を計画できる？

経営者クラス

円熟期：リスペクトされる人材

- オリジナリティ
- 知見と教養
- 洗練された英語力

全人格

管理職クラス

成長期：信頼を得られる人材

- 業務遂行力
- 責任感
- 議論できる英語力

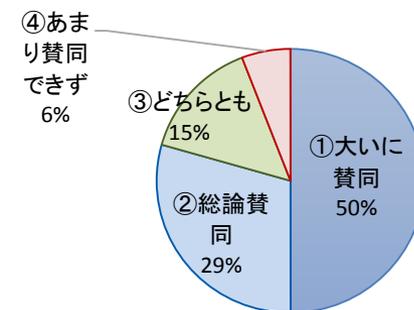
仕事力

担当者クラス

● 初期：受け入れてもらえる人材

- Open mind
- 一步踏み出す突破力
- 意志疎通を図る英語力

資質



進化プロセスに関する意見

- ✓ 国内で管理者、経営者に育っていくプロセスと同じ。綺麗に3ステップではなく、スパイラルで進むのだろう
- ✓ 資質はあまり変わらないのかもしれないが、仕事力や人格は、ケースごと、経験を積むごとに高まっていく。プロセスは行く国やその人の立場によってだいぶ違うと思う。イタリアであれば当てはまると思うが、「リスペクトされる人材」という要素は中国では初期の早い段階から求められる
- ✓ 仕事で信頼を得るところから入るケース、資質から入っていくケース、両方ある

3-1 語学力（英語力）の捉えかた

- 海外との対応である以上、**意志疎通ができるレベル**の英語力が最低限必要
- 求められる英語レベルは、**グローバル環境（業務の協業レベル、役割、相手）**による
- 語学力は必要だが、あくまでもツールであり、**コンテンツが大切**

グローバル化：高

国際化指標2010モデル
タイプC

グローバルな視点から
最適な人材・資源配分

Nativeに近い流暢な英語力

- 業務：厳密な議論・調整を通じ、相手と自分の強みを引き出し、シナジーを生み出す。
- 英語レベル：冗談が平気で飛び交う会話に入り、主張を通せる英語力。
- 例：自分に話しかけているのではない英語はスピードが速い。話の内容・文化的背景がわからないと意見が言いえない。黙っていると軽くみられる。

TOEICのスコア目安：860点がスタート

- TOEIC860点は厳密な話ができるスタート地点。
- レベル：お互いの強みを引き出しあいながらよりよい成果を生むレベル。
- 例：そもそも〇〇とは何か、どうすれば〇〇を実現できるか、と議論して、双方の強みを生かしたアウトプットができる。

グローバル化：中

国際化指標2010モデル
タイプB

海外拠点を本国思考の調整で運営する企業

マネージメント層

- ディベートができる英語力が必要になる。論理的に主張し、相手の主張を論理的に理解し、違いを認識できる英語力。
- ネーティブに近い流暢な英語力が必要。



担当者クラス

- 決められたタスクを処理するための英語力、その業務特有のボキャブラリーが必要。
- 特に開発系は専門知見が共通言語になり、語学力の重要度は高くない。

コミュニケーション力はTOEICだけでは測れない

事例：ある企業で英語の実践力（会議、プレゼン、交渉）について、管理職にコミュニケーションを実践させ観察して測定した。

- TOEICのスコアと実践力の相関係数は0.1で、相関がないという結果に。
- 実際、TOEIC990点の人が検定スコア2.45（5点満点）の一方で、TOEIC680点で4点を超えている人がいた。

グローバル化：低

国際化指標2010モデル
タイプA

輸出入を増やし海外拠点を設置運営する企業

業務上の意志疎通が図れる最低限の英語力

- 業務：（本社からの指示、駐在員として）決められたタスク、プロジェクトを遂行する。
- 英語レベル：1対1、1対多でも、相手の話を理解し自分の意見を伝えられる英語力。
- 例：Non nativeである自分に話しかけているので、相手もわかりやすく、気を遣って話している。分からなければ聞き返せる。

TOEICのスコア目安：730点

- 言いたいことの大枠が伝えられる。
- レベル：ディテールは伝えられない。一緒に仕事が進められるレベル。
- 例：お互いに言いたいことが伝わらず、日本人と外国人の発想と、どっちつかずの折衷案のようなアウトプットになりがち。

(* TOEICスコアの目安は、英語教材を提供する企業の対象者の意見)

3-2 語学力（英語力）に関する意見

- 英語力は必要（流暢である必要はない）だが、自分の見解が言える論理的な思考力が大切
- 語学ができて仕事のスキルがなければ使いものにならない
- 語学は必要に迫られればできるようになるが、ジェネリック・スキルは一朝一夕には身につかない
- 英語を使えない人は高等教育を受けていない人とみなされてしまい、同じ土俵に乗れないことも
- 東南アジアより西欧地域の方が、議論に必要な英語力を求める傾向あり
 - 欧州地域は、前年度の南・東南アジア地域に比べ日常生活、ビジネス共に異文化のギャップが少ないと駐在員は感じている。その分、マチュアなマネジメント能力、英語によるコミュニケーション能力、日本人としての強みを活かすことが求められている

(*以下、インタビュー発言録からの抜粋)

英語の必要性

- ✓ グローバル人材の中で語学はよく議論になる。語学がなくてもやれるという人もいる。なくてもやれる部分はあるが、やはり必要
- ✓ 英語で引け目を感じるのは、英語ができないからだけでなく、**積極性がなくなるなど自分のメンタル面の影響**も大きい
- ✓ 英語ができない人は学歴がないと思われる。大卒なら英語ができて当たり前で、大卒で英語ができないのは日本くらい。英語ができないと、**高等教育を受けていない人とみなされてしまう**。バカにされてしまって、同じ土俵に乗れない
- ✓ 分からないときに分からないと言って、質問できる語学力とメンタリティが最低ライン。そこさえできれば、仕事は進められる。ここ分からない、と怯まずに言えること
- ✓ 現地スタッフとのコミュニケーションが億劫で日本人のみで集まる人もいる。そうすると、現地から尊敬されず、ビジネスに巻き込んでもらえなくなる

必要な英語のレベル

- ✓ TOEICだけでは測れない
- ✓ 英語は中学レベルで十分と思う。基礎になる英語にその単語を入れていけばコミュニケーションは取れる。その**コミュニティで使われるボキャブラリーを知っているかどうか**が一番
- ✓ 担当者との話では、ミス・コミュニケーションにならない範囲で、ブロークンでも問題ない。ハイクラスとでは、敬語表現など相手に応じた適切な言い方、丁寧な言い方も求められる

語学としての英語より喋る中身が重要

- ✓ **英語力は必要だが、流暢である必要はない**。ネイティブ顔負けのすごいプレゼンができる必要はない。マーケットのことがよく分かっていて、**自分の見解が言える論理的な思考力が大切**。日本語のあいまいなことばもロジカルに考えることができれば適切に英語にできる
- ✓ 英語力は大事だ。しかし、本質的にはその人の人間性、知識。その英語を使って何を伝えるかのほうが重要。プライオリティで言えば、**伝える中身のほうがツールとしての英語よりも圧倒的に大切**
- ✓ 会話の英語力。ボキャブラリーが少ない。日本語で考える力がなければ英語でも考えられない。前提として、**日本語で考える力、批判的に考える思考力**だと思う
- ✓ TOEICが何点なんて関係ないし、いらぬ。**主体性の部分があれば通用する。その前提として、仕事ができるということ**。それができなければ、どこに行ってもダメ
- ✓ 日本で仕事ができるひとでないと海外でも活躍できない。語学ができるから海外で仕事ができるということでもない
- ✓ 若い駐在員が3名いる。一人は海外経験豊かで頭の中は英語で考えているが業務能力は落ちる。あと2名は英語は得意でないが業務能力は高い。後者のほうが現地に溶け込んで、スタッフに信頼されうまくやっている。求められるのは仕事能力と資質。
- ✓ **語学は後付でどうにでもなる**。英語は使っていれば上達する。あるに越したことはないが、最初からある必要はない

3-3 求められるスキル：担当者と管理職

第3次調査では、駐在初期の若手駐在員（30歳前後）と管理職クラスで求められる要件が異なるという仮説の元、管理者クラスの対象者に設問を追加した。インタビュー対象者は10名なので、以下の調査結果は参考レベル。

■ 駐在初期の担当者に求められるスキル： 異文化適応、最低限の英語力、責任感

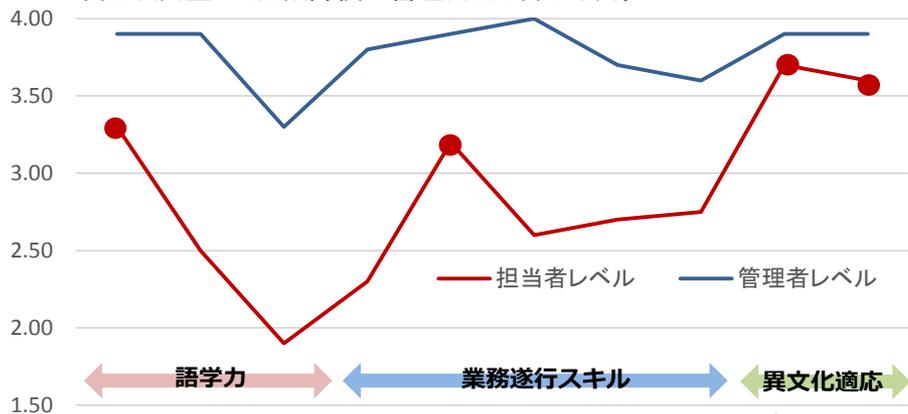
- ✓ 30歳前後の若手の初駐在では、⑨⑩異文化適応の資質が最重要
- ✓ ①意志疎通できる（決められたタスクを遂行）最低限の英語力が前提
- ✓ 担当者で未熟と言えども、⑤商習慣や価値観が異なる相手と組織役割を遂行する責任感がないと現地はついてこない



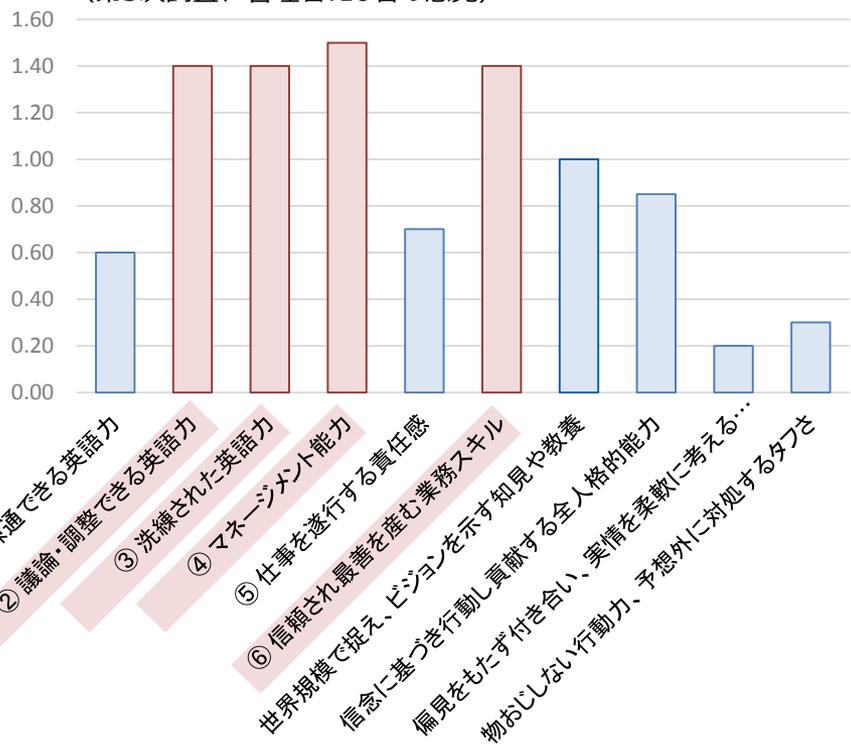
■ 伸ばすべきスキル： マネージメント力、議論できる英語力、 現地の信頼を得られる業務スキル

- ✓ 駐在員に求められるのは④マネージメント業務
- ✓ そのためには②会議で議論、意見調整できる英語力、さらには③ TPOわかまえ、ハイクラスと対応できる英語力
- ✓ および、⑥仕事で一目置かれる・信頼される業務知識・経験・スキルが必須

管理者/駐在初期の担当者に求められるスキル
(第3次調査、4段階評価、管理者:10名の意見)



管理者/駐在初期の担当者に求められるスキルの差
(第3次調査、管理者:10名の意見)



4 グローバル人材に関する意見

(*インタビュー発言録からの抜粋)

グローバル環境で活躍する日本人であるために何が求められているか、意見をまとめると以下の構図になる。

■まず、外の世界を知ることから始めよう

- ✓ **日本だけには、守られている部分がある。** 一度出てみて、自分と他の国の人々との違いを知ること。それから戻るのもいいし、出るのもいい。違いはある意味「価値」なので、何が大切なのか、自分の価値は何か、を考えられるようになることが大切
- ✓ **日本人の感覚と世界標準の間にズレがある。** 日本は明らかに右肩下がり。でも観点を換えると、GDPで言えば未だ日本は世界のトップレベル。その何がダメなのか。アルバイトで20万くらい稼げて、社会保険もちゃんとあるのは日本くらい。ベトナムではアルバイトは時給70~80円の世界で、iPhoneなんて買えない。**めちゃくちゃ日本は幸せなのにそれを理解していない**

■日本人には良さがあ、弱さもある

- ✓ 中庸、思いやりといった日本人の良さを捨てる必要はない。ディベート力や英語力という点では必ずしも**自らが引っ張らなくても、議論の流れをつかんで中に入っていれば十分やっていける**のではないかと
- ✓ **日本人の良さを持ちつつ自分のオリジナリティを出すことで日本人力を活かしていくべき。** 異文化許容、行動力、メンタルが弱すぎる。まじめな日本人らしさが裏目に出ている。**いい感じにいい加減に、という部分が足りないのではないかと**

■海外は日本人の資質を認めている

- ✓ 日本人は比較的適応能力はあると思う。中国、韓国の人となると割りどりとエゴイストと言うか、押し付けになってしまうことに対して日本人は話を聞くし、柔軟性と言う点では優れていると思う。**日本人が東南アジアや欧州で比較的好かれているのも人間性やキャラクター、国民性と言うのもある**と思う
- ✓ 日本人はある意味ユニーク。**勤勉でまじめで正直。この資質はアフリカでも欧米でもアジアでも割と評価して受け入れてもらえる。** 日本人としてのセールスポイントになるのではないかと

グローバル・スタンダードを認識し、日本人の強みを活かしつつ、個性を発揮できる人材

- ✓ 一つは**確固たる自分を築き、考え方や能力がどこに行ってもぶれることなく、通用するようにすること。** もう一つはどこの国に行っても**その国に合わせられるような力を持つこと**だ。どちらか一つでもない海外で働くのは難しい。英語は来てからでも何とかなるし、基本的な力(異文化適応、主体性発揮等)をまずは身に付けることが大事
- ✓ 自分のユニークネスを印象付けられるよう、その素養や教養をどれだけ身に付けられるか。**ステレオタイプと違う何かがある時に、ジャパンイズではなく、「〇〇(名前)だね」と固有の者として認識される**
- ✓ グローバル化の中でその**突出部分を際立たせるには英語力が必要。** 仕事の幅と深さが出てくる

■若手駐在員の現状と課題

- ✓ **最近の駐在員は、行けと言われたから来ただけ。** 新たに来た人に、何しに来たの、と訊くと「わかりません、これから見つけます」になる。駐在員にはタイムリミットがある。多少なりとも現状を調べてから乗り込んで来れば、こんなことがしたい、と言えるはず
- ✓ 本社から言われたことだけでなく、独自に考えられるかどうか。残念ながら、それができる人は減ったように思う。**自分の仕事や職場を、我がこととしてとらえられるかどうか**
- ✓ グローバルの仕事をするには、最初からその環境で能力を身に付ける必要がある。カントリーから始めると、別の国に行ってもそのカントリーの発想。それらを合わせればグローバルになるかという、ローカルでの最適化でしかない。**最初からグローバルにどう動かすかという発想が必要**

5 大学時代に身に付けてほしいこと

■ 論理的思考力

予想外の事態が次々に発生し、**課題解決の方策を立案・実行するのがグローバル化に生きる社会人**であり、最も強化すべき能力

- ✓ ロジカルに考えて、体系的に組み立てる訓練
- ✓ 答えのない課題を論理的に解決する訓練
- ✓ 文章構成力を鍛えると議論のときに伝える力になる

■ 幅広い教養・人生哲学

思考のベースとしての教養と海外体験等による自己の相対化は、宗教から価値基準・行動規範を形成しにくい日本人にとって、**社会人としての倫理観、哲学**を醸成し国際社会で貢献するためにキーポイント

- ✓ 判断する際に指針、バックボーンになる哲学や倫理観を養う
- ✓ たとえば理系は歴史、文系は物理や化学の基礎を知っていると思考の幅が広がる
- ✓ 自他の相違を理解して、日本人とは、日本のよいところ・悪いところなど自分の意見が言えるように

■ 英語力

英語が原因で一歩前に踏み出せないのはあまりに惜しい。「**意思の疎通が図れる最低限度の英語力**」までは大学教育で到達させたい。ただし、英語はあくまでツールにすぎない

- ✓ 語学は習得することはできる。学生のうちに是非習得して欲しい
- ✓ TOEICのスコアが高くて使えない人もいる。思考力、教養などの知見を同時に鍛えることが大切



■ 授業で恥ずかしがらずに発言・質問すること

- ✓ みんなの前で質問・発言することで周りからどう思われるか、こんなことを言ったら恥ずかしい、と思いがち。さらにそれを英語で言うとなると、もし文法的に間違ったら…とますます言えなくなる。自己主張するのが当たり前グローバル環境では通用しない

■ グループワークやディスカッションでアウトプットの訓練を

- ✓ グループワークやディスカッションがある科目を積極的に履修し、アウトプットを出す訓練をしてほしい。学生は体験が圧倒的に足りない。アウトプットするときに気づきがある。した後の振り返りも大切。それ通して自分の立ち位置、自分の実力が客観視できる

■ 自己を相対化したり、将来を考える機会を

- ✓ キャリア科目、社会人講師を含む実践の科目など、自分はどんな人生を送るのかを考える機会を大学1、2年生から作る。自分なりに興味関心分野を広げられれば、この科目を取ろうと積極的に学業に臨める
- ✓ 留学、留学生との交流。加えて学外や社会人の話を聴く機会など、多様な人々との交流で視野を広げる

本資料は、第1次～3次の「グローバル人材調査」の各結果報告書をまとめたものです。

問い合わせ先

横浜国立大学

高大接続・全学教育推進センター

Eメール：yec.center@ynu.ac.jp

グローバル人材調査の実施者

横浜国立大学

高大接続・全学教育推進センター 市村光之

学務部 栗原淳、春山慶太、野泰輔

(なお、第1次調査は日本能率協会総合研究所に委託し共同実施)