就業力の可視化③

グローバル人材の要件と大学教育に求められること

高大接続･全学教育推進センター　市村 光之

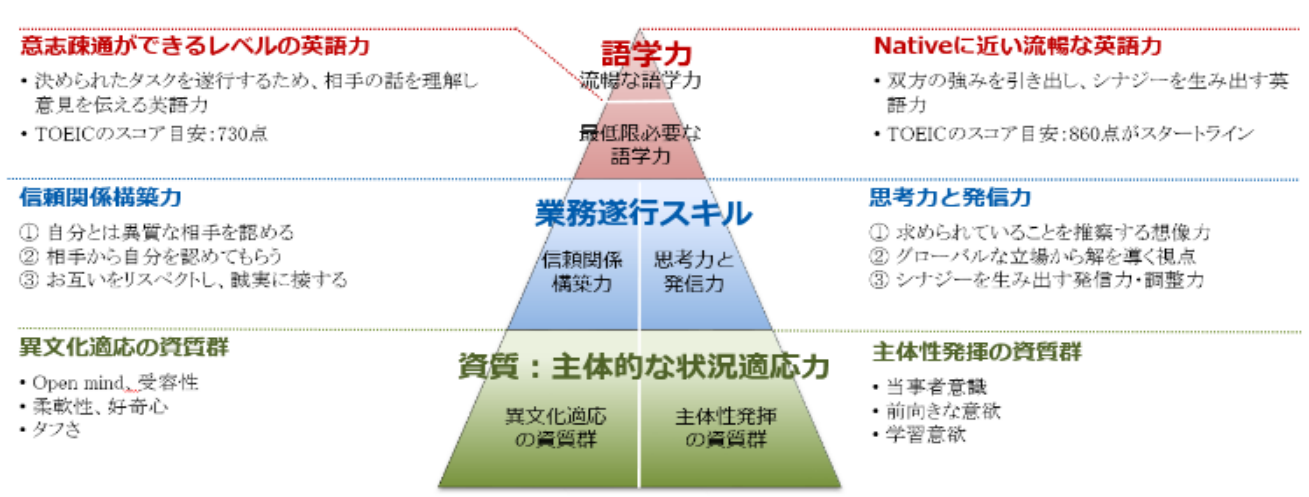
前号のニュースレターでは、コンピテンシーが伸びる学生･伸び悩む学生に二極化している現状と、コンピテンシー向上のキーファクターが対人基礎力であることを説明しました。高大接続･全学教育推進センターでは学生たちの就業力の現状を把握することと、社会に出て活躍できる人材要件を明らかにすることが、就業力を可視化し大学教育の改善に活かす車の両輪と捉え、人材要件の調査･分析を進めています。ビジネスのグローバル化に伴い、海外勤務または外国人との協業で成果を出せる人材の輩出が急務となっています。では、グローバルに活躍できる人材の要件とはどのようなものでしょうか。一昨年は企業の海外対応経験者や海外駐在員 40 名を訪ね、インタビュー調査を実施しました。今回はその報告になります。

グローバル人材要件の構造

調査の結果、グローバル人材に求められる要件は、3 つの階層構造に整理できます（下図参照）。低辺層はグローバル環境に適応し、主体的に業務を遂行するための土台となる性格、人間性、価値観、行動様式などの資質群です。《異文化適応》に係るもの、《主体性発揮》に係るものに分けて考えることができます。

中間層は実際に業務を遂行するために必要な要件です。業務に関する知識･経験を前提に、日本人とは異なる相手と協業するための《信頼関係構築力》、および価値観や商習慣などを異にする相手と意思疎通を図りよりよい成果を生み出すための《思考力と発信力》の 2 点に集約されます。

上部層は語学力です。これは、底辺層の資質と中間層のスキルを前提に、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です。



主体的に状況に適応し、業務を遂行する資質と能力が求められる

上図の中間および底辺層は密接に結びついています。インタビュー調査では Open mind、受容性、柔軟性、好奇心、タフさ、当事者意識、前向きさ、学習意欲など、様々な資質（底辺層）が挙げられました。それらが求められる理由を辿ると、信頼関係構築力、思考力と発信力の 2 点（中間層）に集約できるのです。たとえば「受容性」では、先入観や日本の常識に捉われずに相手の話をまず聞く→相手の仕事観･仕事の進め方を理解する→自分とは異なる相手を認める→信頼関係が生まれる、という流れです。「なぜこの人たちは時間を守らないんだ。そこには必ず理由がある。交通の便が悪く、バスが時間通りに来ない事情もある。」歴史や文化、宗教、社会規範などのバックグラウンドと共に日常生活やビジネススタイルなどの実情を踏まえ、相手を理解することが異文化コミュニケーションの第一歩なのです。

「どうしても日本の感覚で課題解決を考える。誰かがやるだろう、と。本社の大組織ではそれで許されるかもしれないが、自分が経営者だったら、という当事者意識で主体的に当たらなければならない。」本ニュースレター創刊号で、《主体性》が就業

力を発動させる原動力であることを説明しましたが、グローバル対応力においてもその構図は同じです。本社と現地の間に立ち、駐在員として自分が何をしなければならないか、当事者としての意識と行動が求められています。仕事にコミットできなければ、「どうせ 3 年で日本に帰るんでしょ」と、現地スタッフから信頼を得られないのです。

語学力は必要だが、ツールにすぎない

一昨年の調査の際、グローバル人材の主な要件は何か、との質問に対し、語学力を挙げたのは、21 名中 4 名に留まりました。しかし、語学力をどう捉えるか、と訊ねると、業務上の意志疎通が図れる最低限の語学力は必要と全員が回答しました。

日本本社を起点に駐在員を海外に送り込む企業は、業務上の意志疎通が図れる最低限の語学力を海外対応のスタートラインで求めています。一方、外資系企業など本社・海外拠点の区別なくグローバルな視点から最適な人材が配置され、同僚が多国籍の環境下では、日本人は本社からの駐在員、外国人という特殊な存在ではなく、会話に割って入れる流暢な英語力を求める傾向にあります。

グローバル人材＝英語力＝TOEIC のスコアという図式で考えがちですが、前項の業務知見や論理的思考力、話者の業務知見と人間性に裏打ちされたコンテンツこそ、ツールとしての語学よりも重要という指摘も多く挙がりました。

さらに、「共通言語としての英語にプラスして現地語も求められる。相手との距離が縮まる。」との意見も、海外駐在中の方々からは挙がりました。挨拶、日常会話程度でも現地語が話せれば、会話をスムースに進められるのでしょう。

国内と海外で、求められる就業力は異なるのか?

海外または外国人との対応では、国内または日本人同士の対応とは異なるスキル要件が求められるように思いがちですが、外国語スキルをはぶくと実は同一なのではないか、というのが一連の調査からの結論です。

「グローバル人材と国内人材を分ける傾向があるが、そんなことはない。どれだけロジカルに話せるか。伝えるべきことがあるかの問題。」「英語力そのものにフォーカスするより思考力ではないか。」これらの意見に代表されるように、海外対応業務を遂行する上で、論理的思考力と発信力の重要性が多く指摘されました。「日本人は察し合う文化。発信しなくても読み取る姿勢。外国人は逆で読み取り力が低い。論理立ててものごとを整理して説明し、相手を納得させるスキルが必要。」国内業務でも論理的思考力や発信力は必要ですが、海外対応では共通理解が少ない分、日本人同士よりも厳密なブレークダウン方式の論理性と発信力が求められています。つまり、国内でも海外でも必要とされるスキルは共通ですが、海外の場合は、異文化ゆえに斟酌すべきことの幅・深さが国内のそれよりも広い・深いということではないでしょうか。

一連の調査を通じて再認識させられたことが、業務知識やスキルの重要性でした。「専門知識が大切。仕事で圧倒的な力を見せることで信頼を得、話を聞いてくれる。英語ができるだけでは仕事はできない。」仕事そのもので自分の実力を発揮し、周囲に貢献する。それが内外を問わず、ビジネス上の信頼を勝ち取り、活躍・貢献するための要なのです。

グローバル化が当たり前の時代に生きる術を身につけさせる教育を

大学教育への期待としては、英語力よりも、英語で発信するコンテンツを充実させること。その前提として論理的思考力と教養を身につけさせる、異文化交流の機会を増やす等の意見が多く挙がりました。

「日本語の文章構成力を鍛えると、議論のときに伝える力になる。」論理的思考力を養うためには文章構成力を鍛える。これは古くて新しい課題と言えます。教養については、自分の専門領域の周辺や全く異なる領域の基礎知識、日本という国と社会を説明したり、相手国を理解するための歴史・社会・文化などの知識が挙げられました。異文化対応力を養うには、教科書を使った座学では不十分で、実体験、外国人との交流が考えられます。留学等の海外体験を求める一方で、「日本人を海外に出して遊ばせるよりも、留学生から刺激を受けさせる」との意見もありました。留学は時間も費用も学生に負担がかかり、現実に留学できる学生は一部に過ぎません。国内に留まる学生たちにいかに異文化体験を積ませるかが、グローバル人材育成の課題ではないでしょうか。

海外に出ていくことだけがグローバル化ではありません。外国人を採用する日本企業も増え、国内に勤務しても海外とのやり取りが増えています。企業活動が否応なくグローバル化し、自分は海外に駐在するつもりはないので関係ない、とは言えない時代にどう生きるか。初年次段階からグローバル対応力を培う教育の充実が大学に求められているのです。それと共に、ものごとを日本中心でなく地球規模で発想する学生の主体的な思考と行動も期待されています。