

# グローバル人材のための能力とコンテキスト

—海外ビジネスアドバイザーの視点から—

## Competence and Context in Global Human Resources: From the Perspective of Overseas Business Advisers

久世 恭子

1. はじめに
2. グローバル人材に必要な能力と多様なコンテキスト
  - (1) グローバル人材に必要な能力とは
  - (2) コンテキストの多様性
3. インタビュー調査の参加者と方法
4. インタビュー調査の結果と考察
  - (1) グローバル人材に必要な能力
  - (2) 英語、英語学習に関する示唆
  - (3) グローバル社会に生きるということ
5. おわりに

### 1. はじめに

2020年の新型コロナウイルスによるパンデミックは教育分野全体にも大きな影響を及ぼしたが、中でもグローバル人材育成については、留学生交流が制限されたことなどから新たな人材育成手法の導入が求められることとなった<sup>1)</sup>。本稿では、現代がそのような変革の時代であるということを念頭に置きつつも従来行われてきたグローバル人材育成の議論を引き継ぎ、グローバル人材に必要な能力について再考しながら、それを活用する多様なビジネス・コンテキストについて考えたい。

これまで、グローバル人材が活躍する場としてはどのようなものが想定されてきただろうか。英語を始めとする外国語教育は、「昨今の英語教育では、一時の『コミュニケーション』に代わって『グローバル』がキーワードになりつつあります」（斎藤, 2016, p. 63）という指摘の通り、すべての児童・生徒・学生がグローバル人材になることが不可欠であるという考えのもとに実施されている。しかし、社会に出た全員がグローバル人材として仕事や日常生活をしていくかというところではないだろうし、学習者たちの実感も伴っていないと推察される。その一方で、現代の日本社会では、グローバル化には直接関係なさそうな、例えば地方に所在する中小規模の製造業に就職したとしても、突然、会社が海外に販路を開拓するという方針を打ち出し、その矢面に立たされるという事態も起こりうる。つまり、グローバルに仕事をする機会の到来を予測するのは難しく、また、そのコンテキストはますます多様になっていると言えるのである。

これらの状況を踏まえ、本稿では、グローバル人材に必要な能力についての議

論を概観し、そのような能力が活用されるビジネスのコンテキストについて検討した上で、中国四国地方の公的機関で主に中小企業の海外進出事業に助言を行ってきた、海外ビジネスアドバイザー経験者にインタビュー調査を実施する。グローバル人材を必要とするビジネス・コンテキストをより多角的に捉え、そうしたコンテキストで必要な能力や、同時に、有効だと考えられる英語学習の方法などについて考察することが目的である。

## 2. グローバル人材に必要な能力と多様なコンテキスト

本節では、グローバル人材に必要な能力とは何かについて議論し、その能力を活かすビジネス・コンテキストについて考える。

### (1) グローバル人材に必要な能力とは

教育分野で「グローバル人材育成」という言葉が頻繁に聞かれるようになったのは、特に、2010年代に入ってからである。グローバル人材の定義が明確な形でなされているものの1つとして、文部科学省の「グローバル人材育成推進会議中間まとめ」(2011)とその内容を引き継いだ形で政府から発表された「グローバル人材育成戦略」(グローバル人材育成推進会議 審議まとめ)(2012)であることは久世(2019)でも指摘したが、これより以前にもグローバル人材育成のための教育を促進する流れはあった。特に、英語教育関係者の間では、『英語が使える日本人』の育成のための戦略構想/行動計画」(2002/2003)が、今日に至るまで英語教育の指針を示したという点でも、また、グローバル人材育成のための具体的な計画を提示したという意味でも重要なものとして認識されている。この行動計画の要旨は、「経済、社会の様々な面でグローバル化が急速に進展している今日、国際的共通語としての英語のコミュニケーション能力を身に付けることが不可欠である」ということである。このような歴史を振り返ると、2012年の「グローバル人材育成戦略」が語学力を含むコミュニケーション力の育成を最重要課題としているのは当然のことであるように思われる。実際、この「グローバル人材育成戦略」では「グローバル人材」の定義が以下のように行われ、要素Ⅰは「語学力・コミュニケーション能力」である。

「グローバル人材」の概念を整理すると、概ね、以下のような要素が含まれる。

要素Ⅰ：語学力・コミュニケーション能力

要素Ⅱ：主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感

要素Ⅲ：異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティ

このほか、幅広い教養と深い専門性、課題発見・解決能力、チームワークと(異質な者の集団をまとめる)リーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等。

「グローバル人材育成戦略」(グローバル人材育成推進会議 審議まとめ)(2012)

鳥飼(2016)は、この文書全体を通読すれば、『実践的な英語教育の強化』『英

語の外部検定試験を活用した英語・コミュニケーション能力到達の把握・検証』などの英語教育に関する言及が大半を占めることから、『グローバル人材』には英語力が必須であると考えられていることが明白です」(p. 49)と指摘し、その上で、国連やユネスコが提唱する「グローバル市民性」(global citizenship)を紹介する。そこでは、「グローバル市民の条件」として、(1)「自らの『アイデンティティ』をしっかりと持っていること」(2)「『異質性に寛容』であること」(3)「ことばを通して他者と関係構築ができること」(4)「『教養人』であり、かつ『専門性』を持っていること」が挙げられている。久世(2019)では、アジア地域若手駐在員へのインタビューを行ったが、グローバル人材に必要な能力として、「外国語能力は、海外で業務を遂行するために当然必要な能力ではあるが、同時に、それ以外にも重要な要素はたくさんある」(p. 66)という意見や、グローバル人材とは「思い込みや偏見を持つことなく、どんな国の人も公平に接することができる人」(p. 65)という声を提示した。英語は必要であってもそれ以外にも海外でビジネスをする日本人が身につけなければならない重要な要素は数多くあるということである。

安田(2019)は、より具体的に、海外進出を試みる日本人の弱さとして、「プレゼン能力の低さ」「異文化理解の低さ」「革新への許容の低さ」(pp. 80-86)を指摘する。海外駐在員に必要な適性を性格面と能力面に分けて論じた井川(1986)は、性格として「図太い精神」「西洋的社交性」「旺盛な好奇心」、能力として「語学力」「異文化適応力」「業務知識」を挙げている。藤井(2017)は、海外駐在の人材を採用する場合には「海外は広く、地域・業界が違えば、考え方や物事の進め方も異なる点がたくさんある」(p.7)ことから、駐在員の能力や適性は置かれる状況によって異なることを示唆する。

経団連(日本経済団体連合会)が2015年に企業向けに行った「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結果」<sup>②</sup>を見ても、グローバル事業で活躍する人材に求める知識・能力として、1位が「海外との社会・文化、価値観の差に興味・関心を持ち、柔軟に対応する姿勢」、2位が「既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持ち続ける姿勢」、3位が「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」である。以上の点から、グローバル人材に必要な能力として文部科学省や政府が明に暗に最重要と見なしている「語学力・コミュニケーション能力」が、産業界や現場で業務を行う人たちの中では必ずしも単独の1位にランクされておらず、従って、グローバル人材に必要な能力は他の要素も併せて幅広く捉える必要があるということが言える。

## (2) コンテキストの多様性

グローバル人材の能力の定義が難しいことは前項で述べたが、本項ではそれらの能力の中でも従来から議論の中心にあり、中等教育で外国語として教科化されている英語に焦点を絞り、それを使う業務コンテキストについて考察したい。

既に言及した、『英語が使える日本人』の育成のための行動計画(文部科学省, 2003)では、「子どもたちが21世紀を生き抜くためには、国際的共通語として

の英語のコミュニケーション能力を身に付けることが不可欠です」という表現が使われ、すべての子供たちが英語を使えるグローバル人材になることが必要であるという印象を与えている。これに対して、江利川（2016）は、「学校教育における外国語教育の目標は『グローバル人材育成』ではありません」と述べ、「グローバル人材育成政策とは、上位 1 割ほどのエリート育成に特化した政策です」（p. 15）と問題提起する。その根拠となったのは寺沢（2015）であるが、そこでは 2002/2003 年において英語を「よく使う」「時々使う」人の割合は就労者全体の 1 割に満たないこと、また、2006 年と 2010 年を比較してもすべての業種で英語の使用度が下がっていることが指摘されている（江利川, 2016）。

アルク（2015）は、「仕事で英語を使用しているのは、一般にイメージされがちな『海外勤務・駐在経験がある海外営業・事業の担当者や通訳・翻訳者』とは限らず、むしろ絶対数で言えば、『日本で英語を学習した内勤系の人』が、英語力のレベルに関わらず使っているケースが多い可能性」（アルク, 2020, p.1）を指摘した。そして、5 年後に行った「日本の仕事現場における英語使用実態調査」（2020）では、「仕事で英語を使う人」は使用状況において少なくとも 4 つのグループに分けることができると結論付けた。各グループの特徴を表 1 にまとめる。

表 1 「仕事を英語で使う人」の 4 グループ

	英語使用者の特徴	英語を使う場面	使用する英語能力
1	主にテキストのやり取りで専門的な仕事をこなす会社員・研究等の技術職など	メール/レター/書類	「読む」を中心に「書く」を含む・「話す」は自分の専門などに限定される
2	社内外の外国人と頻繁にやり取りする会社員・都市部にある日経大企業の正社員	さまざまな業務で頻繁に使う	4 技能をバランスよく使う
3	研究等の技術職、IT・教育等の専門職・情報収集に英語が必要な職種	書類が主。対人的に英語を使わない場合も多い	「読んで理解」できればよい・スピーキングは挨拶程度
4	対面で仕事をするサービス職・販売職・教員	対面中心	「聞く」「話す」が必要・スピーキングは挨拶程度

（出所）アルク「日本の仕事現場における英語使用実態調査—業務で英語を使用する 4 グループの抽出とその特徴分析—」（2020）をもとに筆者が作成

この表からは、一口に「仕事で英語を使う」と言っても使う人の立場や環境、使い方などが多様であることが見て取れる。アルク（2020）では、このように英語を使うコンテキストをグループ分けすることによって、英語学習者や教育者が将来の仕事現場での英語使用状況に合わせて学習の目標や計画を設定することができるのではないかと提案しており、確かに、そのコンテキストを予測できる場合には効率の良い英語学習が可能になるだろう。その一方で、受講生の英語能力、学習目標、就職の希望などが様々に異なる大学の必修授業などでは、将来の仕事現場での英語使用状況を予測して教育に活かすことは難しいように思われる。

また、アルク（2020）が「少なくとも4つのグループが存在し」（p.1）と述べているように、この4グループに区分できない英語使用状況も存在する可能性がある。久世（2019）のインタビュー調査に参加したアジア地域若手駐在員はいずれも日系大企業の正社員で各参加者の英語力も高く、英語の4技能を日常的に使う状況で仕事をしていた。従ってグループ2に属すると言えるだろう。しかし、本稿のインタビュー調査に協力してくれた海外ビジネスアドバイザーによると、参加者たちが海外進出の支援を行っている企業の9割以上が中国四国地方の中小企業である。そこで働く人々は「主にテキストのやり取りで専門的な仕事をこなす会社員」という点ではグループ1に近いが、海外の展示会に参加したりその際の商談会で取引先との交渉・契約など直接のビジネスを行ったりすることも多く、また、海外からのバイヤーを日本に招いて会社や製品の説明をすることも年に何度もある。商談の際の説明・交渉・契約などの部分は通訳を使うことができるとしても、その前後にはカジュアルな会話も含めて英語で話をするのでスピーキング・リスニング力が必要となる。また、自社に戻ってメールでやり取りする際には英語の読み書きの能力も必要となる。正確には表1で示したアルク（2020）の4グループのどれにも属さないと言えるし、4グループの全ての要素を持っているとも言える。このように、グループに区分できない例は他にもあると推測できるが、重要なのは、英語を始めとするグローバル人材に必要な能力を使用するビジネス・コンテキストは、今日、多様性に富んでいると認識することである。

### 3. インタビュー調査の参加者と方法

本稿では、中国四国地方において公的機関で海外ビジネスアドバイザーを経験した3名にインタビュー調査を行った。本調査での海外ビジネスとは、地方都市に所在する海外進出を目指す中小規模の企業（製造業）のビジネスを念頭に置いていることを確認しておきたい。

インタビュー調査参加者の情報を表2に整理する。

表2 インタビュー調査参加者

参加者	A氏	B氏	C氏
アドバイザー経験年数	約6年	約2年	約10年
職位	正職員	嘱託	嘱託
それ以前の職歴	なし	製造業（食品機械） 海外営業	製造業（自動車） 海外営業・海外投資
経歴等	大学で国際政治経済学専攻 幼少時に米国滞在 カナダへ交換留学 TOEIC975 英検1級	短期大学英語専攻、英国へ留学（語学学校／秘書コース）	大学で法学専攻 社内外で中東地域を含めた海外ビジネスの経験が豊富
性別	女性	女性	男性

（出所）筆者が作成

調査は、本稿の筆者がインタビュアーとして2020年2月5日にA氏、2月28日にB氏、C氏に対して対面形式で行った。インタビューはsemi-structured（半構造化）方式で行い、事前に用意したいくつかの質問事項<sup>③</sup>に答えてもらうこともあったが、基本的には自由に話をしてもらった。調査時間は1時間から1時間30分で、全編録音し終了後に文字起こしを行った。その後、キーワードを設けてスクリプトの関連箇所を抽出するという方法で質的に分析した。

#### 4. インタビュー調査の結果と考察

インタビュー調査の結果から、「グローバル人材に必要な能力」「英語、英語学習に関する示唆」「グローバル社会に生きるということ」の3つの観点を設定した。観点別にインタビュー参加者の談話を引用しながら、順番に考察する。

##### (1) グローバル人材に必要な能力

海外ビジネスアドバイザーの視点から見た「グローバル人材に必要な能力」について3名が特に強調した点は、「主体性・積極性、交渉力」「寛容性、open-mindedであること、異文化理解」「語学力・コミュニケーション能力」であった。それぞれの要素には重複する部分があり、特に、コミュニケーション能力は交渉力や寛容性と切り離すことが難しいことを認識しているが、区分して考察する。

##### 【主体性・積極性、交渉力】

今回の調査に参加した海外ビジネスアドバイザーが「グローバル人材に必要な能力」として一番に挙げたのは「主体性・積極性、交渉力」であった。これは、経団連（2015）で2位に挙げられた「既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持ち続ける姿勢」と共通するものであり、「グローバル人材育成戦略」（2012）でも要素Ⅱとして掲げられているものである。

A：「中小企業レベルの話では海外というだけでおじけづいたりためらったりする人がたくさんいる。英語ができないということにも関連する。やると決めたら臆せずに進めていく。会社の方針でもあるが、担当者も腹をくくってやる。」

B：「海外は国内のビジネスよりリスクが高いよというのがまず頭にないというか。やっぱりそれに伴う先行投資というものがないとリターンはない。それはたぶん国内海外問わずビジネスの基本だと思うんですけど、やっぱりその辺りの認識が弱いところがあるので。」

C：「いくらきれいな英語をビジネスで話しても、ビジネスが一步前に進まないと、相手も日本側の会社にしても、次何をアクションしていいかと、ここに行かないんですよね。相手が要求してくるものを、できる方法しか僕は考えないという考え方だったんで、A案は駄目だけど、A案にこれを足すとB案で、これならいけるっていうもの、そういった辺りの能力は、やっぱり交渉力とは、僕は、ネゴシエーショ

ンパワーって言い方しますけど、やっぱり、海外ビジネスでは**交渉力**のない人が行くと、商談まとまりません。」

C:「その**交渉力**のある人材、そのためには、相手との力というか、交渉のときに、能力を最大限発揮してもらうときに、**語学力**は非常に重要なんですよ。ただ、その基盤になるところで、会社の目的とするようなところを、ある意味、経営感覚を持ったような人材。」

(太字強調は筆者による、以下同様)

### 【寛容性、open-minded であること、異文化理解】

これも3名共に重要視していた点である。経団連(2015)では、「海外との社会・文化、価値観の差に興味・関心を持ち、柔軟に対応する姿勢」として1位に挙げられている。「グローバル人材育成戦略」の要素Ⅲであり、鳥飼(2016)のglobal citizenshipの(2)「**異質性に寛容**」であることである。久世(2019)でも、若手駐在員たちが業務だけでなく日常生活も含めて海外駐在に欠かすことのできない要素として重要視しており、逆に、この文化や習慣の違いに興味を持つことができれば海外ビジネスは成功に近づくのではないかとさえ考えられる。

A:「ビジネスのやり取りが**日本人同士とは違う**。先方からどういう返しが来ても対応できる。コミュニケーションのやり取りの中で日本人とは違うことやなかなか意思疎通できないことがあっても、それでも進めていく**寛容性**が必要。」

B:「(グローバル人材とは)意識として**柔軟性**とか**オープンさ**を持っている人かなと思います。あとは好奇心が旺盛な人。例えばその国に対する知識とか言語とかはその後で付いてくるものかなと思っていて。どんなに多言語を話せてもその人のコミュニケーション能力がなかったり、**人に対してオープン**なというか。(中略)やっぱり向こうは当たり前というか、何も悪意なく悪気なくやっていることが日本人からしたらありえないこととかもあるじゃないですか。でもそれを**自分の物差し**でこんなことをする人だから駄目ってやっていたら、いつまでたってもグローバルな人間関係は絶対に向いていないです。そこをやっぱり**自分の常識がみんなの常識じゃないんだ**というか、みんないろいろそれぞれ背景、文化とか育ってきた環境とかがあってという見方がたぶんできるかできないかというところが結構分かれ道じゃないかと。」

C氏は、特に、相手の国の歴史や文化に対する知識や理解を持つことが重要だと訴える。中東地域などで宗教の違いを超えてビジネスを行ってきた経験からだと推測される。これは、異文化理解の形の1つであるが、同時に、global citizenshipの(4)「**教養人**」という点にも関連する。

C:「海外ビジネスやるときの法制度とか、いわゆる**歴史**とか**地理**の勉強していると

というのは、海外ビジネスやる人材にとって非常に大きいですね。

C：「僕が一番役に立っているのは、相手国の歴史を知っていたということですね。やっぱりその**国の歴史とか地理**とかそういった大局的に物事を見るというふうな視点を持って、自分のビジネスの位置づけをしていくという人材ですよ。」

### 【語学力・コミュニケーション能力】

最後が「語学力・コミュニケーション能力」である。これについては、一般的にグローバル人材に必要な能力そのものであるという捉えられ方をすることが多いが、インタビューでの談話で目立ったのが、英語力は必要条件であるけれどもビジネスの中では単なるツールに過ぎず他に重要な能力はいくつもある、英語力だけでビジネスを成功に導くことなど到底できないという見解である。会社や商品の説明、取引先との交渉の場面では、通訳者や Google Translate など英語力を補う物も利用できるのも、口頭で使う高度な英語力が必要というより、業務を円滑に進めるための日常会話の能力や、メールをやり取りするための基本的な読み書きの英語力が大切になるという指摘があった。

A：「グローバル人材になりたいなら**英語力**は最低限、絶対必要。それは**ツール**なのでそれがないとなれない。その時には通訳がいても、あとで商談が続くときに、英語対応できないと困る。Google Translate 使っても最低限の英語は必要。メール通訳会社もあるが、お金も時間もかかる。GT も精度があがっているとはいえ、自分で英語ができた方がいい。しかし、必ずしも（高度な）**英語力**が必要かというところでもない。」

A：「商談会の時に企業から英語と日本語で会社紹介、商品紹介を提出してもらい、英語の方をチェックする。Google でやったものを見るとかなり直しが必要。Google は限界がある。その時に英語力が役立っていると感じる。」

A：「ビジネスがうまくいくかどうかにはあまり関係ない。自分たちの取引、中身の説明ができるかどうかが大変。中小企業になればなるほど、海外専門部署がなく国内営業の人が担当。**英語**ができるとは限らない。」

A：「**英語**ができればただ待っているだけではなく、営業がかけられる。現地に行って市場を見たり取引先と打ち合わせしたりすることができる。しかし、通訳で何とかなる部分もある。」

B：「ただ私個人的には、もう**語学力**という**コミュニケーション能力**だと思っていて。（中略）やっぱり**伝えようとする気持ち**の方が大事だなと思っていて。」

C：「言葉は必須の**ツール**ですと、これはもう間違いない。で、2 つ目が、自分のビ



ビジネスの中で、物事をまず大局的に見て、急所を見抜く力ですね。相手が何を要求していて、それにどう応えたら。」

C：「言葉は目的じゃないけど必要な**ツール**であるという視点から、その社長が何とかして戦力、いわゆる開発の仕事ができるように、俗に言う、**コミュニケーション能力**ですよ、これをつけてほしいというので。」

C：「海外ビジネスの人材育成という観点からいくと、**コミュニケーション能力**は間違いなく必要です。ただし、日本と外国との、今言った商慣習というよりも法制度の違いとか、先ほど申し上げたように、お金の支払うのも、日本は後払いだけど、海外は前払いですよ。」

## (2) 英語、英語学習に関する示唆

本調査の参加者の中で、特に A 氏と B 氏は高度な英語力を身に付けていることから、海外ビジネスにおいて英語や英語力がどういう意味を持つのか、また、自身にとってどのような英語学習が有効であったのか話してもらった。A 氏の場合は、海外での就学経験はあるものの、日本の学習環境で文法や英文読解などの基礎力をつけ、さらに日常的に映画やドラマなどで英語に接する時間を持つことを心掛けていた。B 氏は英国に長く住んだが、語学学校で集中的に勉強して英語力を身に付けた。ただし、ビジネスの英語は実務で学んだとのことである。

A：「日本語にはあいまいな表現がある。特に食品を表現する言葉がむずかしい。(e.g. 熟練の職人技、お米がつやつや。独特のうまみがあつて。) それを何とか類似語を探しながら英語としての自然な文に直す。**ペースで鍛えられた部分**に助けられているとを感じる。」

A：「大学受験の時の**英文和訳**がとても役立っている。(英語の得意でない人と話していると) **文の構造、ストラクチャーが見えていない**ということがわかる。それはあの時期に英文和訳をしたことで自然にできるようになったことが大きい。」

A：「受験の時にやった**英作も和訳も含め、文法の基本**を叩き込んだ安心感がある。自然に書いていて、自然な英語が書けている自信になった。」

A：「直近は、**海外のドラマや映画**が好きでずっと見ている。その文化が好きだから見ている。言語としての英語に関心がある。言語文化というより英語表現に興味がある。こういうときこうやって言うんだなというような。**日々の蓄積**。触れていてよかった。」

B：「役に立ったのは) Audio description。聞いたものをすべて文字に起こす、dictation のようなもの。語学学校は先生もゆっくり話すがこの(秘書コース)では

そうでない、生徒もほかはイギリス人。自分でわかるくらい英語力がついた。」

B:「コミュ・レベルの英語力は改善されたが、その後、海外営業の実務で使う英語はまた違うと実感。**ビジネス英語は実務で学んだ**」

B:「**どこまでの英語力を伸ばしたいのか**。旅行に行っても困らない程度なのか、きちんとビジネスである程度使いたいのかによってやっぱり目指すところが違うと思うんです。」

B:「例えば英語を勉強しようと思ってもすごく漠然とし過ぎていて、じゃあ TOEIC のスコアを取りたいのか、そうじゃなくてコミュニケーション、文法とかがちょっと間違ってもいいけれども、ビジネスである程度相手と商談できる英語力が欲しいのか。そこによって**多分やらないといけないこととか、重点を置かないといけないことが変わってくる**ので。入り口がそっちの方が結構目標設定はしやすいのかなと思います。」

### (3) グローバル社会に生きるということ

最後に、現在のグローバル社会でアドバイザーとして海外ビジネスを促進しながら、日々感じていることなどを自由に話してもらった。私たちは、限られた人だけが海外に出て行くのではなく、国内にも外国人が入って来るという時代に生きていることに改めて気付かされる。

B:「今からの時代は自分たちが外に行こうが行くまいが海外から、**外から人が入ってくる**じゃないですか。そうすると、**日本語を話さない人たちと仕事をしないといけない環境は今から絶対に出てくる**ので。やっぱりもう既にそういうのが始まっていて。だからその人たちは、実は海外の仕事をやっていなくてもそういう環境になったがためにちょっとでも**英語をしゃべればよかった**という声は結構皆さんから聞くので。」

C:「日本はもう**ボーダーレスの国**になっていると。80年代ですね。ちょうどアメリカの工場進出やっていた頃に、ボーダーレスの世界になっている。つまり、**国境なき時代**に入っていると。」

C:「世界は、もう日本だけで企業は成り立たない。いろんな所に会社が、民間企業はいろんな所で、**多国籍企業**で、本社がいろんな国にあって、いろんな業界に出てくるといふ時代になるんだなというのが頭にある。」

## 5. おわりに

本稿では、グローバル人材の能力とは何かについて論じながら、グローバル人材が働くビジネス・コンテキストについて考察した。特に、これまで余り注目さ

れてこなかった、地方中小企業の海外進出というコンテキストを取り上げ、そこで求められる能力や英語との関わりについて、アドバイザー経験者にインタビュー調査を行った。

教育的な示唆として得られたことは、まず、日本人大学生が卒業後にグローバル人材としてビジネスの分野で仕事をする場合、今日、そのコンテキストは多様であることを認識すべきであるという点である。海外ビジネスのコンテキストはとにかくステレオタイプに当てはめて捉えられがちであるが、社会のグローバル化が進むにつれて多様化しており、いつ、どこでそのための能力が必要とされるのか、予測するのはますます難しくなっている。

そして、それぞれのコンテキストに合う教育を行うことはもちろん重要であるが、大学生の多くにとって将来自分の働く場所のグローバル展開を知ることは簡単ではないだろう。それ故、ある程度どのようなコンテキストでも活かすことができる基礎的かつ普遍的な能力を養えるような教育が望まれる。グローバル人材の前提とも言える英語力は、ビジネスツールとして必要であることから集中的に勉強して身に付ける必要があるが、同時に、それ以外にも重要な要素がいくつもある。例えば、交渉力、歴史や文化・習慣を含めた相手国の理解や自分とは異なるものを受容できる寛容で *open-minded* な姿勢などこそがグローバル人材に不可欠な要素である。

本稿で得られたこれらの示唆を、多様なビジネス・コンテキストで活躍できるグローバル人材の育成に役立てたいと考えている。

- 
- (1) 松井 (2020) は、「デジタル技術の急速な進歩を背景に、それを活用した留学・語学学習やミネルバ大学での革新的な教育スタイルが注目されている。コロナの時代においてデジタルを活用した新たな手法の導入等により、大学等でのグローバル人材育成が進化を遂げる可能性がある。」(p. 72) と指摘する。
- (2) この調査は、経団連関連企業 243 社と非経団連会員企業 220 社から回答が得られたものである。
- (3) インタビュー参加者への質問は、海外ビジネスアドバイザーとしての仕事内容、グローバル人材に必要な能力について、アドバイザーとして苦勞する点、自身の英語学習で役になったこと、大学生への助言など。

## 参考文献

- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews: SAGE Qualitative Research Kit 2*. Sage. (能智正博・徳田治子 訳 [2016].『質的研究のための「インター・ビュー」』新曜社.)
- Schwandt, T. A. (2007). *Dictionary of Qualitative Inquiry*. The U.S.: The Sage Publications. (伊藤勇・徳川直人・内田健 監訳 [2009].『質的研究用語事典』北大路書房.)
- Seidman, I. (2019). *Interviewing as Qualitative Research (Fifth Ed.)*. New York: Teachers College Press.
- アルク (2015). 「日本人の仕事現場における英語使用実態調査」『アルク英語教

- 育実態レポート』Vol. 3.  
[https://cdn2.alc.co.jp/sa/www/report/alc\\_report\\_20150317.pdf](https://cdn2.alc.co.jp/sa/www/report/alc_report_20150317.pdf)
- アルク (2020). 「日本の仕事現場における英語使用実態調査—業務で英語を使用する4グループの抽出とその特徴分析—」『アルク英語教育実態レポート』Vol. 17.  
[https://cdn2.alc.co.jp/sa/www/report/alc\\_report\\_20200623.pdf](https://cdn2.alc.co.jp/sa/www/report/alc_report_20200623.pdf)
- 井川俊夫 (1987). 『国際化時代の海外駐在員：異文化への適応と人の国際化』有斐閣.
- 江利川春雄 (2016). 「外国語教育は『グローバル人材育成』のためか？」斎藤兆史・鳥飼玖美子・大津由紀雄・江利川春雄・野村昌司 著. 『「グローバル人材育成」の英語教育を問う』ひつじ書房, 15-37.
- 久世恭子 (2019). 「グローバル人材に必要な能力についての一考察—アジア地域若手駐在員へのインタビューから—」『経営論集』94, 東洋大学経営学部, 57-68.
- グローバル人材育成推進会議 (2012). 「グローバル人材育成戦略」(グローバル人材育成推進会議 審議まとめ) 日本政府官邸発表文書  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/global/1206011matome.pdf>
- 斎藤兆史 (2016). 『「グローバル時代の大学英語教育」』斎藤兆史・鳥飼玖美子・大津由紀雄・江利川春雄・野村昌司 著. 『「グローバル人材育成」の英語教育を問う』ひつじ書房, 63-82.
- 寺沢拓敬 (2015). 『「日本人と英語」の社会学：なぜ英語教育論は誤解だらけなのか』研究社.
- 鳥飼玖美子 (2016). 「グローバル人材からグローバル市民へ」斎藤兆史・鳥飼玖美子・大津由紀雄・江利川春雄・野村昌司 著. 『「グローバル人材育成」の英語教育を問う』ひつじ書房, 39-62.
- 日本経済団体連合会(経団連) (2015). 「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結果」  
[https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/028\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/028_honbun.pdf)
- 藤井恵 (2017). 『タイ・シンガポール・インドネシア・ベトナム駐在員の選任・赴任から帰任まで完全ガイド』(三訂版) 清文社.
- 松井一彦 (2020). 「コロナの時代におけるグローバル人材育成—大学等を中心に—」『立法と調査』No. 429. 参議院常任委員会調査室・特別調査室, 72-87.  
[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2020pdf/20201102072.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2020pdf/20201102072.pdf)
- 文部科学省 (2002). 『「英語が使える日本人」の育成のための戦略構想」』  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/shotou/020/sesaku/020702.htm#plan](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/020/sesaku/020702.htm#plan)
- 文部科学省 (2003). 『「英語が使える日本人」の育成のための行動計画」』  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/004/siryu/04031601/005.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/004/siryu/04031601/005.pdf)

文部科学省 (2011/2012). 「グローバル人材の育成について：資料 2」

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/047/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2012/02/14/1316067\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/047/siryo/_icsFiles/afieldfile/2012/02/14/1316067_01.pdf)

安田哲 (2019). 『日本人として世界に挑む—海外進出する人に伝えたい日本の可能性—』カナリアコミュニケーションズ.

(2021 年 1 月 5 日受理)

