

企業で求められている英語の実証研究 —日立グループのグローバル教育の事例報告—

川島 多加子

English Skills Required by Japanese Companies : a Case Report of Global Education and Training in the Hitachi Group

Takako Kawashima

Abstract

The English skills required by Japanese companies follow their HR strategies, which are in turn based on their corporate business strategies. In 2000, many Japanese companies employed the TOEIC® test to measure their employees' English language proficiency; however, in 2011, they were starting to focus more on English for specific purposes – English for their business purposes, such as negotiations and top management socialization. Hitachi's Corporate HR Division and the Hitachi Institute of Management Development offer various educational programs to produce high-performing leaders that can lead Hitachi's global business to stay ahead of the competition. This paper examines the validity of some major global programs in terms of communication, business skills, and diversity and proposes a model to link university and in-company education in Japan.

1. はじめに

本稿は、2014年5月17日の日本実用英語学会第181回月例研究発表会において口頭発表した「企業で求められている英語—日立グループ英語教育の事例報告—」に加筆・修正を加え、まとめたものである。

企業が求める英語は、事業戦略に基づく人財戦略にあわせ変化している。2000年に日本の大手企業は社内英語検定にTOEIC®を採用し、2010年以降はグローバルで勝てるグローバルプレイヤーを輩出するため、それぞれの事業目的に必要な英語 English for Specific Purposes (ESP) が求められている。

このような企業のグローバル化を促進する時代に、大学に求められるのはTOEIC高スコア履歴保持者増ではなく、企業でグローバルに活躍できるポテンシャルのある英語力である。実際、文部科学省は大学の国際競争力を高めるために2023年まで重点的に財政支援するスーパーグローバル大学を選定し、日本の大学の国際化を促しグローバル人材の育成を急いでいる。

本稿は、日立のグローバル人財育成の事例を語学スキル、異文化スキル、ビジネススキルの3つの視座から検証し、大学から企業へとつなげるグローバル人材育成の視座から検討を加える。

最初にグローバル教育の意義を述べ、事例報告の背景として、日立の2001年から現在に至るまでの業績と事業戦略について述べ、事例報告に入る。事例報告は事例報告①：日立の外国語研修所

/語学研修と、事例報告②：日立のグローバル要員育成に向けての施策の2種類からなる。それぞれ考察を加え、最後に本研究から学んだことや今後の更なる研究のための分析フレームワークを提示する。

本稿の中に、人材と人財との両方が使われているが、一般的に述べている場合は人材、日立に関して述べる場合は日立で使われている人財を用いる。また、日立又は日立グループと述べる場合は日立グループ全体をさし、日立製作所、日立総合経営研修所のように会社名を明確に述べる場合は、その会社だけをさしている。

2. グローバル化とグローバル教育の意義

世界を取り巻く環境の変化に伴い持続可能な開発のための教育（Education for Sustainable Development）が今後のグローバル教育の基本的な考え方になると考える。

2.1 取り巻く環境の変化

Ehrlich (1968) や Ehrlich 他 (1990) が、人口爆弾や人口爆発のメタファを用いて環境・資源・経済の視点から環境の変化とそれを取り巻く問題について述べ、それに続く論文として、Goldstone (2010) が世界を変える四つの人口メガトレンドとして、1) 先進国経済の地盤沈下と途上国への経済パワーのシフト、2) 中国を含む先進国の高齢化の進展、3) イスラム諸国の人口増加、4) 途上国の急速な都市化について、再度私たちに新型人口爆弾のメタファを用いて環境の変化を述べる。その中で Goldstone は、自由経済圏、共産圏、開発途上国圏と言われた区分の世界を、新たに北米、ヨーロッパ、アジア・太平洋地域などの先進国の第1世界、急成長を遂げ経済的にもダイナミックで、バランスのとれた人口をもつブラジル、ベトナムなどの第2世界、人口が急成長し、若者が多く、都市化も進むが、経済も政治も不備が多い国々の第3世界に分類し、第2世界が国際経済、安全保障、国際協調の中心になっていくと予想している。このような状況下で、企業は持続可能な社会（Sustainable Society）に着眼しながら、ビジネスを進め協働して新しい価値を作り出す必要があると述べる。

2.2 持続可能な開発のための教育

教育の分野では、2005年より「持続可能な開発のための教育（Education for Sustainable Development (ESD)) 10年」が開始する。この教育は、社会・文化的視点、環境の視点、経済的視点から、より質の高い生活を次世代も含む全ての人々にもたらすことのできる状態の開発をめざし「持続可能な未来と社会の変革のために行動できる人」の育成を目的に掲げた。さらに持続可能性を基盤とし、「未来に希望がもてる社会を築く」ため、「自分の考えをもって、新しい社会秩序を作り上げる地球的視野をもった市民の育成」の必要を示した。

多田 (2011) は、ESDの希求する具体的手立てとして、未来志向性（持続発展性）、多様性（多様な見方、考え方）、関係性（共創力）、変革性によって支えられる統合の思想（integrated wisdom）と、さまざまな事象や関わりを重視して思考するシステム思想（system thinking）を基調におく学習方法を提案する。

3. 事例報告の背景

日立は、2008年度（2009年3月末）の決算報告で7,800億円という巨額の赤字を出し、2009年度からは新しい経営陣の下で再生をはかり2010年度には、川村会長、中西社長の下、会社再建をめざしグローバル市場での成長戦略を打ちたて黒字回復を果たした。そのグローバル戦略を推し進めるためのグローバル人財戦略をたて日立グループ約32万人の人事データベースを構築し世界共通の人事評価システムを導入した。また、2011年より2年計画で、グローバルリーダーの育成として日立グループの課長以上の管理職全員を対象とした新経営研修を開始し、グローバル要員の育成として若手海外派遣プログラムを始めた。現在ではグローバルを牽引する人財の育成として新しいステージに入り、世界共通の経営研修を始めている。

3.1 日立の業績の推移（2001年～2014年）

2001年～2014年までの日立の業績の推移は表-1の通りである。2001年度と2014年度を比較した指数が右端の○で囲んでいる数字である。海外の数値に着眼すると、2001年度に比べ、2014年度は海外売上高が180%、会社数が204%、従業員数が216%と2001年の数値の2倍に増加しグローバルにシフトしていると言える。

表-1：日立連結の売上高、会社数、従業員数の推移：2001年～2014年の推移

(2015年3月末)

年度		2001	2005	2008	2009	2010	2013	2014	対01指数
売上高 (億円)	合計	79,937	94,648	100,003	89,685	93,158	96,162	97,619	122
	国内	54,446	58,252	58,614	53,138	52,693	53,034	51,724	95
	海外	25,491	36,396	41,389	36,547	40,465	43,127	45,895	180
	海外比率	32%	38%	41%	41%	43%	45%	47%	
	最終損益	-4,838	373	-7,873	-1,069	2,388	2,649	2,413	
会社数 (社)	合計	1,067	933	943	901	914	947	995	93
	国内	713	477	403	366	352	283	274	38
	海外	354	456	540	535	562	664	721	204
従業員 (人)	合計	321,517	355,879	361,796	359,746	361,745	320,725	333,150	104
	国内	256,823	242,659	234,519	230,948	216,393	296,207	193,209	75
	海外	64,694	113,220	127,277	128,798	145,352	124,518	139,941	216

*2007年以前の従業員数には臨時員を含む

(売上高金額単位: 億円)

出典：2001年～2014年までの日立グループのアンニュアルレポートに基づき筆者作成

3.2 日立の2015中期経営計画

2013年度より始まった日立の2015中期経営計画は、グループビジョンを再定義しグローバル市場での成長、グローバルメジャープレイヤーへの変革を実現するべく日立グループが一丸となって社会インフラ事業に注力し中期経営計画の目標値に挑戦することを示す。

今年度は2015中期経営計画の最終年度にあたり、海外売上高の割合を2015年度末には50%を超える割合にすることが目標である。表1をみて分かるように、2013年度45%、2014年度47%と現状では予定通り海外売上高比率を伸ばしていることが分かる。

4. 事例報告①：日立の外国語研修所 / 語学研修

事例報告①は日立の外国語研修所 / 語学研修について示す。日立は半世紀近く前に、神奈川県横浜市戸塚区に寄宿舎制の外国語研修所を設立した。外国語研修所は当時テレビなどの家電を生産していた日立製作所横浜工場にあった研修所で、京浜外国語研修所と呼ばれていた。当時は日本の高度経済成長期で海外に社員を派遣するのに必要な教育プログラムとして、外国語研修所は朝起きてから寝るまで英語漬けとなる100%のイメージプログラム（Immersion Program）を採用し海外赴任者や出張者の英語教育に貢献した。2003年度より、日立のコーポレートユニバーシティにあたる日立総合経営研修所が、日立製作所の中にあつた外国語研修所と国際研修グループを加え、日立グループ社員全員のグローバル人財の育成も担うようになった。この時から、外国語研修所は日立グループ全体を対象とするようになった。

4.1 語学研修の受講要件に必要な社内英語検定

日立は外国語研修所設立以来、日立独自開発の社内英語検定試験を行ってきたが、表-2が示すように、2000年にTOEIC®を社内英語検定一次試験に採用し選抜者800点以上、管理職650点以上、総合職600点以上という、TOEIC®到達レベルを決めた。この動きは日立内だけで通用するテストではなくグローバルに通用するテストで英語能力を測定するというグローバル化に伴う動きである。

表-2 社内英語検定の改訂

改訂時期	内容
2000年	社内英検一次試験リスニング・リーディングはTOEIC®を採用、二次試験スピーキングテストは日立独自開発のテスト。
2002年	社内英検二次試験にライティング（BULATS採用）が加わる。
2009年	全社施策としての社内英検二次試験を廃止し、二次試験の実施有無・測定ツールの選択を各社/各事業所任意とする。社内英検1次試験（リスニング・ライティング）は全社共通指標。
2014年	英語力到達目標の再徹底

出典：日立内部の通達資料に基づき筆者作成

しかし、日立が採用したTOEIC®についてのいくつかの実証研究がある。当時のTOEIC®テスト開発機関のEducational Testing Service (ETS) を支持する研究として、Wilson (1989) は日本人を含む約400名を対象にTOEIC®のリスニングとTOEIC®LPI（対面のインタビューテスト）の結果の相関関係を調べ、相関指数が0.7であることを示す。この0.7が、かなり強い相関であることを示しTOEIC®がコミュニケーション能力を測るツールとして有効であると示唆している。この相関指数に疑問をもった日立の外国語研修所の平井（2002）とChapman（2003）は、日立の169名のTOEIC®と日立独自開発のスピーキングテストとの相関関係を1年かけて調べたところ相関指数0.5

～0.6となり、0.7から比べると低い結果となった。但し、ここでのインタビューテストはWilsonが行ったTOEIC®LPIではなく日立独自開発のスピーキングテストであり、被検者も日本人だけであったため同じ条件下での実証研究ではなかったことを付け加える。

また、TOEIC®は集団基準準拠テスト（Norm-Referenced Test (NRT)）で従業員個人々の企業内での相対的位置を測るのには適した検査であり人事部門が従業員を管理するのにも適した数値評価となっている。しかし、TOEIC®は即グローバルで活躍する人財を育成するための指導上の問題点を語ってはくれないところに問題がある。

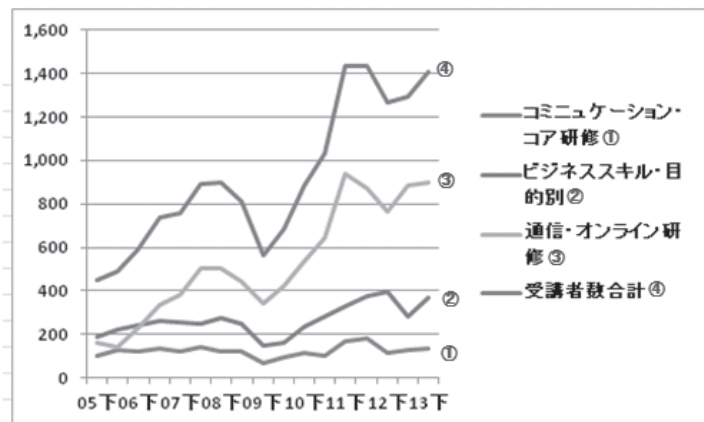
では、即グローバルで活躍する人財に必要なテストは何がふさわしいのだろうか。Chapman(2003)は目標準拠テスト（Criterion-Referenced Test (CRT)）を使うことを薦める。目標準拠テスト（CRT）は目標が達成されたか否かの判断や指導上の問題点の発見を目的とするからである。表-2が示すように日立は2009年に社内英検二次試験（スピーキングテストとライティングテスト）を廃止し二次試験の実施有無や測定ツールの選択を各社・各事業所の任意とした。しかし、二次試験は全社施策として残すべきであったと考える。グローバル人財を育成するには、目標準拠テスト（CRT）であるスピーキング、ライティングの試験結果こそが個人々の問題点を把握でき、それぞれにあった指導ができるからである。また、グローバル要員の育成で事業目的にあった育成をするのであれば、英語のテストだけでなく、異文化理解などそれに適する目標準拠テスト（CRT）を加えるべきであると考ええる。

4.2 受講者数の推移

外国語研修所の受講者数の推移は、日立がグローバルでの成長戦略をうちだした2010年（表-3では10上、10下として表記）に着目すると、全てが右肩上がりである受講者数が増えているのが表-3のグラフから分かる。

表-3 受講者数の推移

カテゴリー	05下	06上	06下	07上	07下	08上	08下	09上	09下	10上	10下	11上	11下	12上	12下	13上	13下
コミュニケーション・コア研修	104	128	122	137	124	139	123	121	70	97	112	103	170	184	115	130	136
ビジネススキル・目的別	186	223	239	263	254	251	272	246	150	164	236	284	330	378	394	284	371
通信・オンライン研修	161	138	229	337	382	501	505	441	343	425	539	646	937	874	761	882	900
受講者数合計	451	489	590	737	760	891	900	808	563	686	887	1,033	1,437	1,436	1,270	1,296	1,407



出典：日立総合経営研修所／受講者数の集計資料に基づき筆者作成

外国語研修所の受講者数を研修内容により、①コミュニケーション・コア研修、②ビジネススキル・目的別、③通信・オンライン研修の3つのカテゴリーに分けた。①と②は外国語研修所で受講する集合研修でコミュニケーション・コア研修は2週間～3週間のビジネス英語総合コース、ビジネススキル・目的別は、3日～5日程度のネゴシエーション、プレゼンテーション、テクニカルイングリッシュなど目的にあわせたコースである。通信・オンライン研修は職場や自宅からeメールやインターネットで学習できるコースのため、大幅に受講人数が増えている。受講者数合計④と通信・オンライン研修③の折れ線グラフの波形が似ていることから、推移の変化は主に通信・オンラインの受講者数の推移変化であることがわかる。

4.3 コミュニケーション・コア研修

コミュニケーション・コア研修は、上述したように2週間～3週間で開催するビジネス英語総合コースで、基礎、中級1、中級2、上級の4レベルに分け開催している。コース内容はビジネス場面やビジネストピックでのリスニング、リーディング、ライティング、スピーキングの実用的な学習でロールプレイ、プレゼンテーションなどが含まれる。この研修も日立のグローバル化が進むにつれ多様な対応をする必要があり、2001年以降、コース内容、期間、提供形態などが変わっている。表-4は、受講要件 TOEIC®500-650 を対象としたビジネス英語中級 I を例にとり提供形態の変化を表わしている。表-4をみて分かるように、イマージョン（英語漬）の程度の高い環境の方が、低い環境に比べ、TOEIC®のスコアが2倍近くになっている。

表-4 「ビジネス英語中級1」の提供形態の変化

	2001～2005 年度	2006～2011 年度上期	2011 年度下期～現在
場所	横浜市戸塚区	東京都品川区	東京都品川区
期間	3週間	3週間	2週間
提供形態	宿泊研修：寄宿舎 1部屋に2人～4人	宿泊研修：ホテル 1部屋に1人	宿泊研修：ホテル 1部屋に1人
イマージョン(英語漬け)の程度	100%英語漬 研修棟、宿泊棟、全て英語のみ。テレビ、ビデオ、雑誌、その他備品全て英語仕様、日本語を話すと罰金	研修所内：100%英語漬 研修所内のみ、日本語を話すと罰金	研修所内：100%英語漬 研修所内のみ、日本語を話すと罰金
ニーズサーベイ	有：事前アンケート	有：事前アンケート	有：事前アンケート
研修評価	クラスパフォーマンス 終了時：インタビューテスト、TOEIC®	クラスパフォーマンス 終了時：インタビューテスト、TOEIC®	クラスパフォーマンス 終了時：レビュテスト ロールプレイング
TOEIC®	平均120～140点アップ	平均60～80点アップ	NA
特記事項	土日宿泊可	土日自宅滞在	土日自宅滞在

出典：外国語研修所の管理記録や集計資料などから筆者作成

表-4のように外国語研修所は時代の変化に合わせ内容や提供形態の見直しをしているが、ニーズサーベイの実施については変わらず続けている。ニーズサーベイの事前アンケートから、受講生ニーズや事業ニーズを把握し、受講生の目的にあった英語（ESP）を指導しそれにあつた評価を実施している。2011年下期より期間が2週間になってからは、終了時のテストにTOEIC®を採用せず、パフォーマンスを重視した目標準拠テスト（CRT）形式のロールプレイングでコミュニケーション能力を測定している。これにより、TOEIC®の評価では語れない受講生の具体的なコミュニケーション能力のレベルや問題点が分かり、これからの業務で英語力を向上させるためのアドバイスを与えることができる。

また、外国語研修所では、正確（accuracy）かつ流暢（fluency）に話せることを第二言語習得（Second Language Acquisition）のゴールとしているが、Brown（1994）が語るように、外国語研修所でも正確と流暢のどちらがより重要かの議論はしばしば起こる。最近のグローバル・ビジネスでは英語の正確さにこだわる必要はなく、グロービッシュの使用を支持するセミナーをよく見かける。グロービッシュはNerriere（2010）が推奨するGlobal+Englishから生まれたGlobish（グロービッシュ）という新しい言葉の概念である。ネイティブと話すより英語がネイティブでない人々と話す方が円滑にコミュニケーションできるという経験より、Nerriereはお互いが分かり合える英語でコミュニケーションをとることを支持し、国際ビジネスでのコミュニケーションにグロービッシュの使用を薦めるものである。しかし、正確な英語を話さないと間違つたまま化石化するというFossilizationの考え方が、グロービッシュという新感覚の言語の概念とは相容れない位置にあるかもしれない。たとえ間違つていてもお互いが理解し合えばよいとすると、いつも理解しているという青信号のシグナルを出していることになる。それが誤つた使い方を定着させFossilizationを引き起こすかもしれない（Brown, 1994）。

5. 事例報告②：日立のグローバル要員育成に向けての施策

次に事例報告②として日立のグローバル要員育成についての施策を示す。従来、海外業務研修や社費留学が日立のグローバル要員の教育であったが、それに加えて2007年に、日立製作所は本社施策で海外短期語学留学を開始する。これは2年間の施策で、即戦力となる語学力（英語又は中国語）と異文化経験が主要の目的であった。英語習得の英語圏への留学は6週間又は12週間で、中国語習得の中国への留学は4ヶ月半である。前者は著名な語学学校で学習し宿泊はホームステイ、後者は中国の大学で学習し宿泊は大学内の寄宿舎となる。

日立がグローバルでの成長戦略をうちだした2010年に、グローバル要員の育成が急務となり、2011年より日立グループコーポレート施策若手海外派遣プログラムが始まる。この施策は2007年の海外留学とは異なり、日立グループ全体を対象とし、各社の事業ニーズに合わせ海外に派遣するもので、海外現地法人への派遣、他社実習（インターンシップ）、海外体験研修、ボランティア等、全100コースを開発した。

5.1 若手海外派遣プログラム概要

若手海外派遣プログラムの概要は次の通りである。

趣旨・目的

業務で海外案件に携わる前に海外での生活を経験することにより、肌感覚で現地の文化・生活

を理解する。

対象者

非管理職層（主任クラス以下、年齢は各社任意）で将来、グローバル人財として活躍が期待され、意志・意欲をもっている者。

全体スキーム

日立グループ各社にて人選を行い、事業ニーズにあったプログラムを選び、派遣者全員を対象に毎月1回開催する事前研修でマインドセット、リスク対策、アクションプラン、地域情報の付与などを行う。この事前研修は全社施策と各社施策共通のものである。派遣中は派遣元各社にて出欠管理、上長との週報のやりとりなどを通してモチベーション維持、派遣後は派遣元各社で成果報告会、事後研修、事後評価を行う。

派遣プログラム選定基準

タフな経験を重視し「生活感」「サバイバル要素」「チャレンジングな要素」「ビジネス要素」「多様な人財と協業する要素」の5項目のうち、少なくとも2項目以上が含まれているプログラムを選定する。種別別研修概要は表-5に全社施策と各社施策の両方をまとめている。

表-5 種別別研修概要（全社施策と各社施策）

No	種類	概要	派遣先(例)	期間
1	海外現地法人実習	日立グループのグローバル・ビジネスの現場にて、多様な人財と協業することを体感。	アジアの家電製造現地法人	1～3ヶ月程度
2	他社実習	海外他企業のグローバル・ビジネスの現場にて、多様な人財と協業することを体感。	東欧 IT 企業 インド IT 企業 インドネシアプロジェクト参加	1～3ヶ月程度
3	海外体験研修	世界のビジネスパーソンや現地の方等、多様な人財との会話・生活・自ら働きかけて行動するリサーチ等のチャレンジングな経験。日本人が少ない学校を選定。	語学学校＋ホームステイ	1～3ヶ月程度
4	ボランティア	サバイバル体験を通じて、世界中から集まる多様な人財と協業することを体感。	世界的なNPO団体での調査活動等	1～2週間程度
5	海外業務研修等	海外関連業務や業務に関連するテーマ研修等を実施。効果的且つタフな研修となるよう、テーマ・実施内容は十分に検討。	海外現地法人等	各社任意
6	海外プロジェクト	若手を+αの要員として、海外プロジェクトにあえて参加させる。将来、業務で海外案件に携わる際、パフォーマンスを発揮できるよう、海外での生活やビジネスを経験。	海外現地法人、関係先等	各社任意

出典：日立グループ若手海外派遣プログラム事前研修資料より抜粋

5.2 派遣者数の実績

派遣者数の目標値は本社施策と各社施策あわせて毎年1000名規模とし毎年1000名を超える実績を上げている。派遣生は入社3年目～10年目、TOEIC®500～700レベルの社員が選抜されている傾向が大きい。また、派遣先の割合はインドネシア、マレーシア、タイ、ベトナムフィリピン、インド、中東などの新興国にシンガポール、中国を含めた国々への派遣生の数が全体の60%を占め

ている。

表-6は若手海外派遣プログラムの全社施策派遣先内訳を示す。内訳を分析すると、語学研修の派遣が多いが、ここでの語学は必ずしも欧米への語学派遣ではない。日立が社会インフラ事業に注力しているため、例えば、事業ニーズがインドにある場合は、インドでの語学研修などへ派遣する。ブラジルでの事業ニーズがあれば、ブラジルでの現地語習得となる。語学での派遣では、研修の中にリサーチ、企業訪問などをいれ、個々人が問題意識をもって様々なテーマに取り組む内容にしている。

他社実習への派遣については、派遣生本人、職場上長、教育担当者等の希望をうかがい、複数回面談するなどして、希望に沿う国、地域、業務内容で派遣を決める。他社実習や海外現地法人の研修ではそれぞれの受講生が個々の目的を達成して帰国することが多いが、派遣先での異文化コミュニケーションの問題などで、研修期間中、カウンセリングが必要な派遣生もいる。

表-6 2011年度と2012年度の全社施策派遣先内訳

■2011年度1065名(内全社施策630名)				■2012年度1,219名(内全社施策758名)			
研修の種類		人数	割合	研修の種類		人数	割合
現地法人実習		54	9%	現地法人実習		13	3%
他社実習		14	2%	他社実習		73	9%
海外体験研修	総数	555	88%	海外体験研修	総数	666	87%
	(大学ディプロマ)	(12)	(2%)		(大学ディプロマ)	(10)	(1%)
	(ITマネージメント)	(64)	(10%)		(ITマネージメント)	(59)	(8%)
	(テーマ研修)	(63)	(10%)		(テーマ研修)	(82)	(11%)
	(語学研修)	(425)	(66%)		(語学研修)	(515)	(67%)
ボランティア		7	1%	ボランティア		6	1%
2011年度全社施策合計		630	100%	2012年度全社施策合計		758	100%

出典：日立グループ若手海外派遣プログラム事前研修資料に基づき筆者作成

5.3 若手海外派遣プログラムの評価

本プログラムの評価は派遣生、派遣生の上長、派遣元の各社人事教育担当部門、外国の受入職場の4通りで行う。派遣生は帰国後ウェブ入力アンケートを実施し回収率は約80%である。派遣生の上長、派遣元の各社人事教育担当部門、外国の受入職場へはアンケートだけでなく、ヒアリングやインタビューも行っているが対象は全員ではなく、主要事業所、主要研修先と対象を決めている。表-7は、①派遣生のアンケート結果、②上長のアンケート結果、③各社の人事教育担当部門へのインタビュー、④海外の受入職場へのインタビュー結果を示す。

ここで課題にあがっているのは、派遣生自身の目的意識と派遣生への動機付けである。派遣生アンケートの結果によると各職場での動機づけが不十分ようである。教育担当者や職場上長が派遣する理由や派遣先を選択した理由などを派遣生に話し派遣生が理解し納得した上で派遣先に向かってもらう必要がある。この目的意識が不明確なまま派遣されると派遣生にとっても受け入れ側にとっても良い結果を生まない。

表-7 派遣生、上長、教育担当、受入職場へのアンケート、インタビュー結果

① 派遣生のアンケート結果		
回答	肌感覚で現地の文化・生活を理解する」という派遣目的を達成	94%
	今後グローバル人財として活躍するための下地ができた	83%
	今後もグローバルで活躍するための知識やスキルを学んでいきたい	99%
回答コメント	<ul style="list-style-type: none"> ・研修中に自分のリスニング、スピーキングの能力不足を多々感じたため研修前に英会話スクールなどで 実践をもっと積むべきであった。 ・主体性や率先した行動力の重要性。語学力より人としての魅力の重要性。海外では発言など即断即決が重要で、考える時間が長すぎると流れに乗れず置いていかれることを重々感じた。また、本研修だけではまだまだ海外事業を担当できるレベルにはなれないと感じ、一層自己啓発に励むつもりである。 ・事前準備でいろいろな資料を読み拾いながら手続き・準備をしていくのは大変だと感じたが、それも本プログラムの重要な目的だったと思う。 ・申し込んでいた講座が頻繁にキャンセルになったため、再申し込みの手続きを行ったことや自分は既に申し込んでいることを強く主張するなど事務手続きを進める上で苦労が多かった。ただそういった環境下でも自分の信念を保ち主張しなければならぬ状況は今後のグローバル・ビジネスなどで活かせる気がする。 	

② 上長へのアンケート結果		
回答	本プロジェクトは有効な施策だと思う	91%
	次年度以降も計画的に派遣したい	95%
回答コメント	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル人財育成のため派遣させた。異文化、異邦人との交流により、抵抗感が低減されたと考える。 ・今後(米国)を中心にアライアンスが増えてくるため、5～10 年後に向けて直接交渉できる人財を育成するため派遣させた。語学を中心に調整能力がレベルアップし、多国籍の方々との交流を経て、仕事における行動が迅速になった。 ・海外ボランティアに社員を派遣することが、どのようにグローバル人財育成に効果があるか、実践を通じて検証するため派遣した。チームリーダーとして、行動力が向上し何事においてもより積極的になっている。 	

③ 各社の人事教育担当部門へのインタビュー		
<ul style="list-style-type: none"> ・帰国後の本人達を見るかぎり主体性・積極性が増している ・グローバル化への初歩的な経験・動機付けに非常に効果があると考えている。 ・若手層の語学力向上と海外赴任への抵抗がないことは、同じ職場の先輩社員・上長への良い意味でのプレッシャーとなっている。 		

④ 海外の受入職場へのインタビュー		
<ul style="list-style-type: none"> ・日立の優秀な若手社員の受入は当社でも大いに刺激となった。 ・意識付けが全くないまま派遣されているケースが散見。派遣者の目的意識が不明確、なんとなく派遣に出されている感あり。 ・日本人だけで固まっていた。もっと日本人がいない環境をつくるべき。 ・自ら手を上げた人と自動的に職場から派遣された人では研修成果に大きな差あり。 		

出典：若手海外派遣プログラムアンケート結果より抜粋

5.4 異文化スキルからの考察：受入職場からの相談

受入職場（他社実習と海外現地法人の両方）より直接相談された異文化理解のケースがある。そのケースは派遣生が受入職場の社員を下にみるような態度をとり、英語の使い方についても非難し現地人の同僚たちはその態度を嫌がっているというものであった。研修場所は、一方がニュージーランド、他方が香港での業務研修で公用語はどちらも英語である。受け入れ職場の同僚社員は中国人などのアジア系社員、派遣生はTOEIC®スコアで判断する限り高い英語力の社員である。これに対して日本人派遣生のアンケートを確認したところ、ニュージーランドへの派遣生は「レベルの低い会社で中国人は中国人同士でかたまり中国語で話し英語を話す機会があまりなく、1人でシステム構築などの業務に集中し英語のスキルアップにはならない研修であった」とあり、香港への派遣生は、「英語でのコミュニケーションに困ることはないので現地での語学学校へは行っていない」となっている。ニュージーランドの場合は明確に双方に問題があり、双方でお互いを受け入れている感がある。香港の場合は、派遣生のコメントから自分は英語ができるということだけ分かる。その自信が周りの英語を下にみるようにアジア人の同僚は感じたのかもしれない。

グローバル・ビジネスのターゲットが新興国のため、今後もアジア系社員を下にみる態度は十分起こりうると思う。先進国の日本人にとっては、アジア系社員より自分たちが優れているとみる傾向が強い。異文化理論の自国中心、自分中心のものの考え方からきていると言える。また、アジア人の英語は欧米の英語と違い、話すことには流暢であるがそれぞれ母国語のなまりがあったり、書く英語については耳で聞いた英語をそのまま書いたりと正しくない場合がある。正しい英語に強い信仰をもつ日本人にとっては、英語の正しい使い方においてアジア人社員を下に見る傾向は起こりうるだろう。今まで述べたように異文化理解での問題が生じる派遣生に対してはマインドセットの時間がもっと必要だったと言える。

Javidan 他（2011）は、国内では常に高い業績を上げ、やる気や野心を持ったエース社員がグローバル環境となると、まったく成果が出せなくなるケースがあり、異なる環境でも活躍できる人材と、失敗に終わる人材の分かれ道はどこにあるのかをリサーチした。その結果、明らかになったのがグローバル・マインドセットの違いであることを述べる。Javidan 他は表-8の「グローバルリーダーに必要な属性」で構成要素を決め、グローバル・マインドセットの診断ツールを作成している。実際多くの問題は、このグローバル・マインドセットの違いにあるといえるようだ。

表-8 グローバルリーダーに必要な属性

知的資本	心理的資本	社会的資本
一般的な学習能力	異文化に対する寛容さと変化への順応力	自分とは異なる人々と信頼関係を築く能力
・グローバル・ビジネスの理解 ・複雑性の認識 ・コスモポリタンの思考	・多様性の尊重 ・冒険心 ・自信	・異文化への共感 ・対人影響力 ・対人交渉術

出典：Javidan 他（2011）"Making it overseas". Diamond Harvard Business Review

5. 5 ビジネススキルからの考察：CSR から CSV へと動いた海外留学プログラム

CSR は企業の社会的責任のことで英語では Corporate Social Responsibility (CSR) と呼ぶ。CSV は企業競争戦略論で知られる Porter (2011) が CSR に代わる新しい概念として提唱したのが CSV といわれる企業価値の創造で、英語では Creating Shared Value (CSV) となる。若手海外派遣プログラムの 100 コースの中には社会貢献プログラムをいれており、環境ボランティアプログラム、新興国 NPO へ赴任する留職プログラムなどがある。このようなプログラムへの参加は本人の目的意識も高く、実際に海外での業務貢献を通して一緒に新しい価値を創造している派遣生もいる。

前者の環境ボランティアでは環境問題について実証的な研究活動を行っている野外調査の現場に派遣する。北極などの過酷な環境下での調査が多く、ある調査のボランティアで加わった派遣生は自分の研究しているロボットを活用するなどの貢献により、調査団よりとても感謝されたというケースがあった。また、後者の留職プログラムに派遣されると、派遣者だけでなく日本の派遣元事業所の職場にリモートメンバーをおき、そのメンバーがサポートスタッフになり一緒に貢献する。例えばインドネシアやインドなどの現地が本当に求めるシステム開発をする場合、派遣者のエンジニアが単なる提案に終わらずに実際にモノを作って残してくる。ものづくりの成果にこだわり、日本の上司や同僚などのリモートメンバーに支援されながら留職先リーダーとの対話を通じて価値観の違いや限られたリソースを乗り越えものづくりをする。そこには、エンドユーザーとなるカスタマーが目の前にいて、カスタマーのニーズに応えながら日本のメンバーと一緒にカスタマーの価値を創造していく本来のものづくりの姿がある。このように、大手企業では想像でしか分からない新興国の本当に必要なものを目で見て肌で感じて、それをつくり喜んでもらうという貴重な経験を体感してもどってくる。まさに、CSV を実践し CSV を肌で理解できる研修となるようである。

しかし、同じ留職プログラムへ派遣された別の派遣生は「留職プログラムに含まれるリモートチームをどう扱うかあやふやなまま進んだのは改善が必要と感じた。」とアンケートに回答していた。このように、マインドセットの度合も人によって差異があり、そのため、マインドセットの教育も今後どのようにすればよいのかを考えていく必要がある。

6. 今後の研究のフレームワーク

事例報告を語学スキル、異文化スキル、ビジネススキルの3つの視座から述べてきた。そして、グローバル人材のキーファクターは、語学やビジネススキルではなくむしろ異文化スキルであることが前述の表-8の Javidan 他 (2011) の「グローバルリーダーに必要な属性」から理解できる。

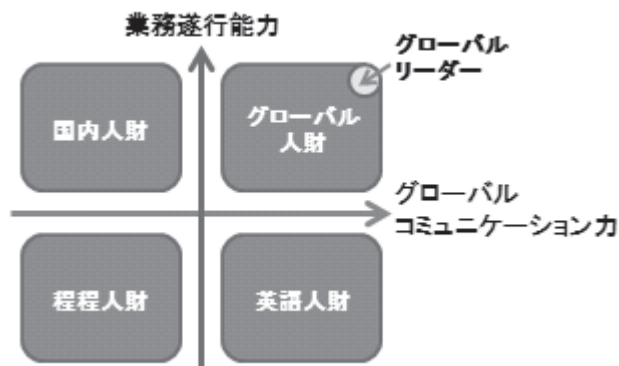
今まで述べてきたことから、今後の企業のグローバル教育の研究のために必要なフレームワークは業務遂行能力とグローバルコミュニケーション力の2軸で考えていくことを提示する。グローバルコミュニケーション力とするのは、Javidan 他 (2011) のグローバル・マインドセットの概念に語学スキルやコミュニケーションスキルを含めた能力とするためである。日本人は欧米人と異なり、「言わなくてもわかる」という高コンテクスト低コンテンツの文化的背景のため語学スキルとコミュニケーションスキルを加えることが必要と考える。

図1は、2軸からなる4象限のグローバル人材のマトリックスである。このマトリックスは人を「材料」ではなく「財産」として考えようとする現在の人材に対する考え方の動きや日立が使用する人材などの考え方に重きをおき人材の語を使用している。

この図の国内人材は、国内で業務遂行能力を発揮する人材である。グローバルコミュニケーション

ン力の向上をはかれば、グローバル人財になる可能性のある人である。英語人財は外資系の企業でよく耳にする英語屋と言われる人である。程程人財は、ほどほどに業務をこなす人である。そして、業務遂行能力とグローバルコミュニケーション力のある人がグローバル人財となる。その中でも双方に抜きんでて優れた人をグローバルリーダーとしている。

図-1 グローバル人財のマトリックス



縦軸の業務遂行能力は、所属する企業や機関が必要とする業務遂行能力である。したがって、Key Performance Indicator (KPI) で何を指標にするかによって達成する項目が異なるのと同じように、業務遂行能力は一般的な共通項目と企業や機関によって必要とする遂行能力があると考えられる。

7. おわりに

第2項のグローバル化とグローバル教育の意義で前述した取り巻く環境の変化に基づいた持続可能な開発のための教育が、これからのグローバル人財には必須課題である。企業では経営戦略にCSRや持続可能性(Sustainability)を加え、これらの概念を社員教育でも取り入れている。また、最近の大手企業では、会計報告(Annual Report)に加え持続可能性報告書(Sustainability Report)を株主などのステークホルダー向けに発行している。しかし、経営戦略に加えたとはいえ、新しい理念のため社員の一人ひとりが本当の意味で持続可能な社会を理解し、問題意識をもって動かしているとは思えない。多田(2011)が述べるように、問題は、この理念を実践に結びつけることである。多くの研究者が持続可能な発展のための教育やオリンピックに向けての提案をしている。そして、東京オリンピック2020は、国連、ユネスコ、オリンピック委員会などと一緒に実践にむけて動ける最大最適な好機である。これを逃すことなく、一人ひとりが持続可能な発展のための社会をイメージしグローバルな視点で取り組んでいくことがグローバルな社会に生きる人々の使命であると考えられる。

そのために、大学がすべきことは、まず学生に危機感(Sense of Urgency)をもたせることが重要と考える。グローバル化とは日本に職がなくなること、英語ができないと仕事がなくなることなどの危機感をグローバルの視点で教える。また、交換留学・ホームステイなどの機会を提供し、海外からの留学生と協業したプロジェクトを通してグローバルコミュニケーションを向上させる実践の場を与える。しかし、単に与えるのではなく、モンゴルで植林をするなど、上述したグローバル教育の意義を理解してもらう価値のある実践の場を提供することが必要である。産業界からの要望とマッチングするプログラムを開発し卒業後も大学で研修ができる実践的なプログラム作りもこれからの大学には必要と考える。大学から企業に企業から大学へとグローバル化に伴い知の融合が今後はますます必要になるだろう。

本稿では日立の事例からグローバル人財のフレームワークを提示した。次に企業と大学の双方の

視点からグローバル人材のフレームワークを研究することが今後の課題である。

本稿執筆に際し、文教大学情報学部教授 福島一人氏から文体面での提案など貴重なご意見をいただいた。感謝したい。

参考文献

- Bachman, L. 1990. *Fundamental Considerations in Language Testing*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Brown, H. Douglas. 1980. *Principles of Language Learning and Teaching* (5th Edition). Pearson Longman
- Brown, H. Douglas. 1994. *Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy* (3rd Edition). Pearson Longman.
- Chapman, Mark. 2003. "The role of the TOEIC® in a major Japanese company." Proceedings of the 2003 JALT Pan-SIG Conference
- Ehrlich, Paul. 1968. *The Population Bomb*. Sierra Club Books/Ballantine Books Ehrlich, Paul and Anne. 1990. *The Population Explosion*. Simon & Schuster, Inc.
- Ellis, Mark and Johnson, Christine. 1994. *Teaching Business English*, Oxford University Press.
- Goldstone, Jack A. 2010. "The new population bomb: the four megatrends that will change the world". Foreign Affairs
- Hirai, M. 2002. "Correlations between active skill and passive skill test scores". Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter. 6 (3), 2-8.
- Javidan, Mansour, Teagarden, Mary, and Bowen, David, March. 2011. "Making it Overseas". *Diamond Harvard Business Review*, 94-103
- Nerriere, Jean-Paul and Hon, David. 2010. *Globish the World Over* (Japanese). International Globish Institute
- Porter, Michel E. 2011. "Creating shared value". *Harvard Business Review*.
- Trompenaars, Fons and Hampden-Turner Charles. 1993. *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brealey Publishing Ltd,
- Wilson, K. 1989. "Enhancing the interpretation of a norm-referenced second-language test through criterion referencing: A research assessment of experience in the TOEIC® testing context". TOEIC® research report number 1. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Wilson, K. (1993). "Relating TOEIC® scores to oral proficiency interview ratings. TOEIC® Research summaries number 1". Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- 明豊 (2012) ひと目でわかる! 図解日立製作所第2版、日刊工業新聞社
- 内永ゆか子 (2011) 『日本企業が欲しが「グローバル人材」の必須スキル』朝日新聞出版
- 篠田義明 (1986) 『コミュニケーション技術—実用的文章の書き方』中公新書
- 篠田義明 (2014) 『ICT時代の英語コミュニケーション：基本ルール』(株)南雲堂
- 多田孝志 (2011) 目白大学『人文学研究』第8号 p.219-234
- 三木佳光 (2009) 『持続可能な社会についての一考察』文教大学国際学部紀要 第19巻2号

八代京子、町恵理子、小池浩子、吉田友子(2010)『異文化トレーニング〔改訂版〕』(株)三修社

吉川良三(2011)『サムソングループの意思決定が速いのはなぜか?』角川書店

株式会社日立製作所 / 企業情報 <http://www.hitachi.co.jp/about/index.html> 2015/5/20 参照

株式会社日立総合経営研修所 <http://www.himd.co.jp/> 2015/5/20 参照

文部科学省 : ESD 持続可能な開発のための教育 (ESD: Education for Sustainable Development)
<http://www.esd-jpnatcom.jp/> 2015/5/30 参照

文部科学省 : 日本ユネスコ国内委員会持続可能な開発のための教育 (ESD: Education for Sustainable Development)
<http://www.mext.go.jp/unesco/004/1339957.htm> 2015/5/30 参照

