

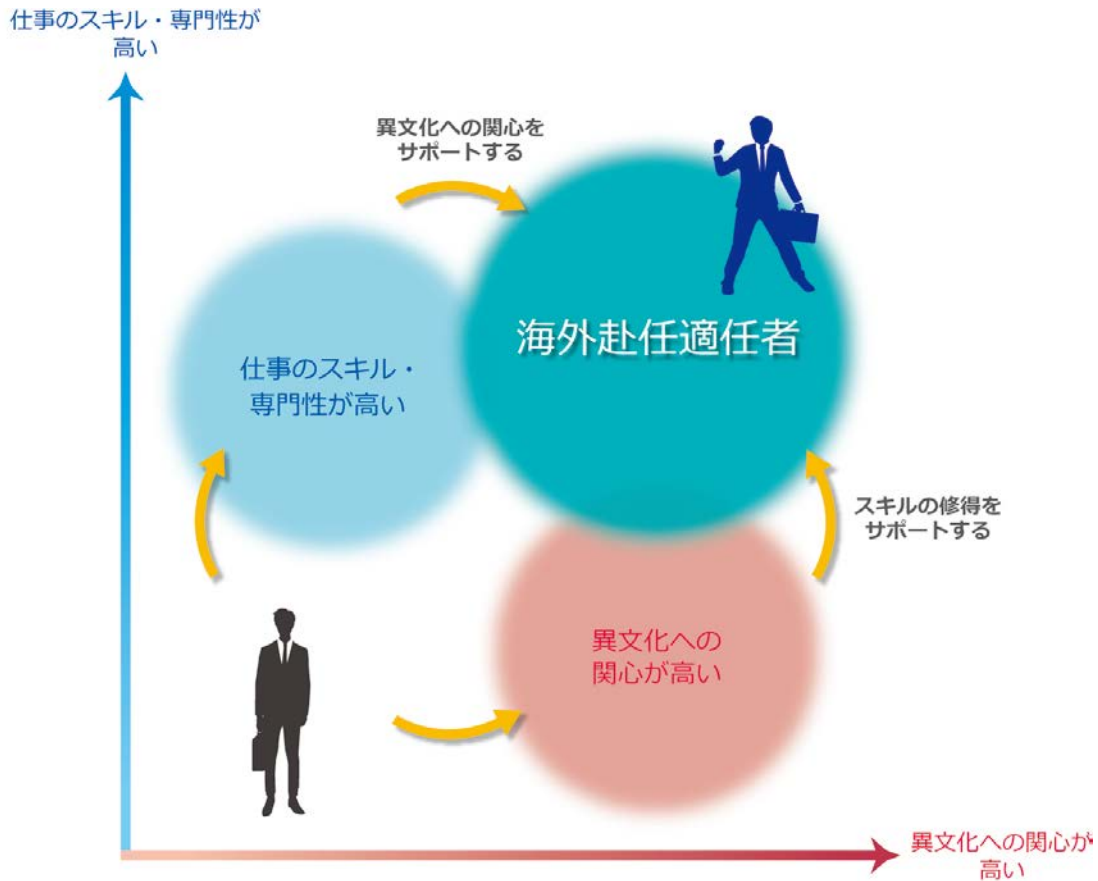
グローバル人材育成のポイント ～グローバル人材に関する調査速報～

2015年1月



調査結果のポイント

グローバル人材育成のポイントは 「仕事の専門性」と「異文化への関心」



本学の調査によると、海外へ赴任して成果を上げる可能性が高い人材は、「仕事のスキル・専門性が高く」仕事に対する自信を持っていて、「異文化への関心が高い」ことが特徴でした。

このことから、海外赴任者を育成するためには、以下の2通りで考えることができると思われます。

1. 今在籍している社員で仕事の能力の高い人間に「異文化への関心」を高めるための働きかけを行う。語学はこの働きかけの一要素として位置づけ、語学だけに頼らない。
2. 採用基準に「異文化への関心の高さ」を設ける。

調査結果の詳細は次ページ以降でご紹介しています。

内容

| | |
|-------------------------------|----|
| 1. 調査概要 | 1 |
| 2. 調査の枠組み | 2 |
| 3. 海外赴任者に必要な特性 | 3 |
| 4. 特性因子と適応指標との関係 | 6 |
| 4-1. 仕事適応 | 6 |
| 4-1-1仕事適応の集計結果 | 6 |
| 4-1-2仕事適応に関する重回帰分析の結果 | 7 |
| 4-2. 組織コミットメント | 9 |
| 4-2-1組織コミットメントの集計結果 | 9 |
| 4-2-2組織コミットメントの重回帰分析の結果 | 10 |
| 4-3. 職場適応 | 11 |
| 4-3-1職場適応の集計結果 | 11 |
| 4-3-2職場適応の重回帰分析の結果 | 12 |
| 4-4. 仕事コミットメント | 13 |
| 4-4-1仕事コミットメントの集計結果 | 13 |
| 4-4-2仕事コミットメントの重回帰分析の結果 | 14 |
| 4-5. 成長感 | 15 |
| 4-5-1成長感の集計結果 | 15 |
| 4-5-2成長感の重回帰分析の結果 | 16 |
| 4-6. 心理的適応 | 17 |
| 4-6-1仕事の適応の集計結果 | 17 |
| 4-6-2心理的適応の重回帰分析の結果 | 18 |
| 4-7. 社会的適応 | 19 |
| 4-7-1社会的適応の集計結果 | 19 |
| 4-7-2社会的適応の重回帰分析の結果 | 20 |
| 5. 総括 海外赴任者の育成のポイント | 21 |

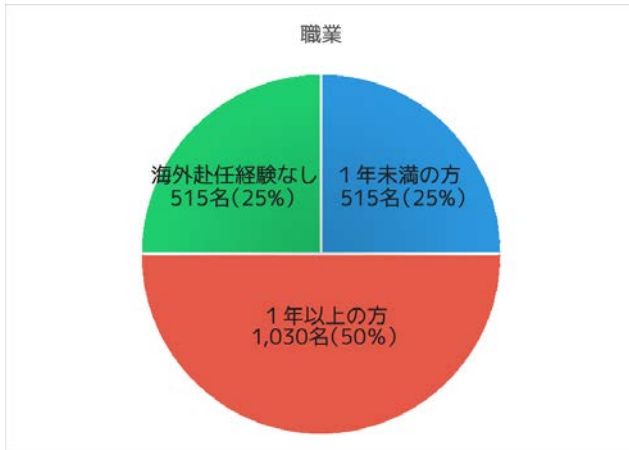
1. 調査概要

時期：2014年10月下旬

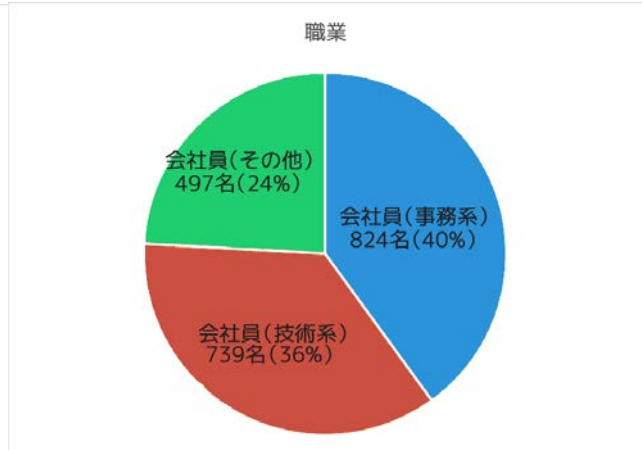
方法：インターネット調査

対象：日本企業に勤める日本人（海外赴任経験者1,545名、対照群として赴任経験のない人515名）

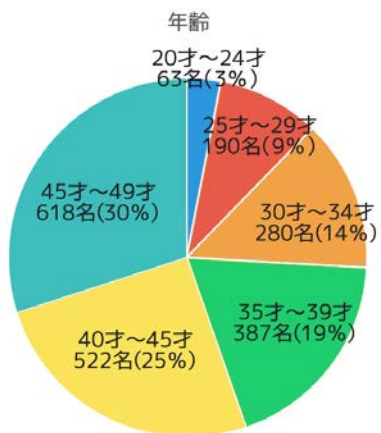
図表1 サンプル属性（海外赴任経験）



図表2 サンプル属性（職業）



図表3 サンプル属性（年齢）



2. 調査の枠組み

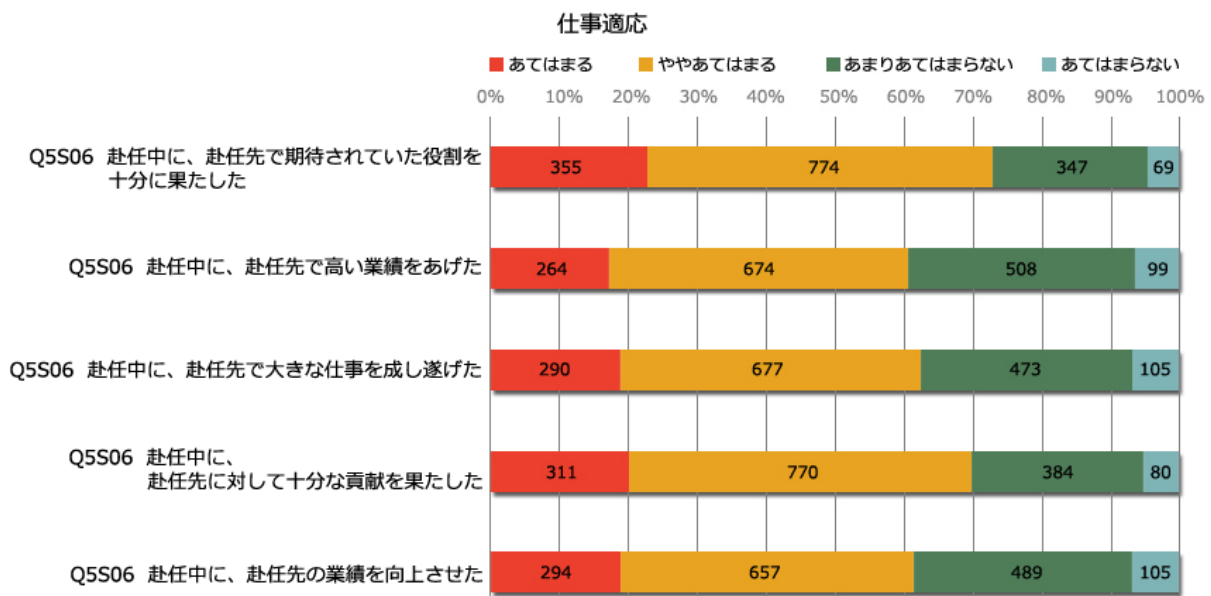
海外に赴任して仕事をうまくやり遂げるための特性には、さまざまなものが挙げられています¹が、実証的にその特性を明らかにします。そのために、この調査ではあくまでも自己認知ではありますが、赴任先での仕事がうまくいったかどうか、赴任先の人々と友好関係を築けたかどうかなどの「適応指標」をあわせて調査しました。

図表4 調査の枠組み



ここでの「適応指標」とは、赴任先の国や職場に上手く適応し、仕事の成果を上げることができたかどうかの自己評価です。例えば、図表5の「仕事適応」は、「赴任中に、赴任先で期待されていた役割を十分に果たした」、「赴任中に、赴任先で高い業績をあげた」、「赴任中に、赴任先で大きな仕事を成し遂げた」、「赴任中に、赴任先に対して十分な貢献を果たした」、「赴任中に、赴任先の業績を向上させた」の5項目から構成しています。結果として、3～4割程度の人は、うまく成果を上げることができなかったという自己評価でした。

図表5 仕事適応に関する集計結果



この調査では、「仕事適応」以外に、「組織コミットメント」、「職場適応」、「仕事コミットメント」、「成長感」、「心理的適応」、「社会的適応」の合計7つの適応指標を作成し、特性尺度の関連を分析しています。

それぞれの内容については後ほど解説します。

¹ 平田 謙二 2014 既存研究からみた異文化適応能力 産業能率大学紀要第34巻第2号をご参照ください。本学ホームページからpdfファイルをダウンロードできます。

<http://www.sanno.ac.jp/univ/library/publication/01.html#lev2>

3. 海外赴任者に必要な特性

海外赴任経験者に対する約100項目を因子分析²したところ、図表6のような15因子が見いだされました。

これら15因子が海外赴任者に必要な特性と言えるかどうかを検証するために、経験年数による違いを見ました。その結果が図表7です。

このグラフでは、因子は該当する質問項目の平均値を取り、因子得点としています。そのため、因子得点の値は1.0～4.0となります。正確に言えば、値の高い人がその因子を構成する項目に対して「あてはまる」と回答している割合が多いということになります。簡単に言えば、例えば第1因子の変化対応力の得点が高ければ、「状況変化に上手く対応した行動が取れていると自分で思っている」ということです。

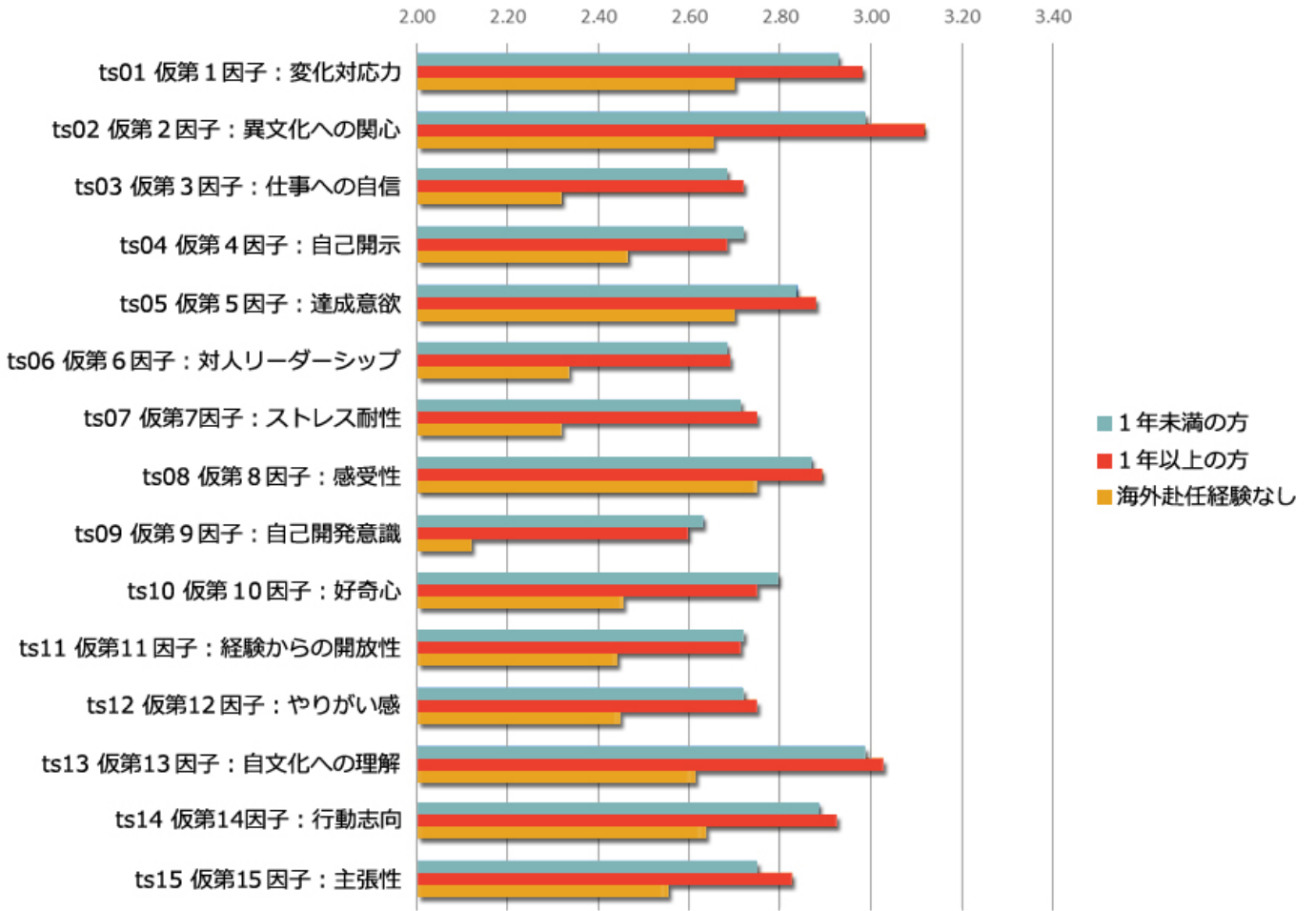
グラフを見ると一目瞭然ですが、経験のない人はどの因子も経験のある方よりも値が低いことが分かります。経験年数の違いによる差については、1年未満と1年以上の2つに分けていますが、得点は経験年数の長い人のほうがやや高い傾向がありそうですが、あまり明確ではありません。しかし、海外赴任経験者と未経験者をうまく分けている点でこれら15因子は使用できそうだとと言えます。

² 因子分析とは、多くの質問項目の背後にある「因子」を推定するために用いられる多変量解析の一手法です。この手法を理解するために簡単な例として「学力」を考えてみます。国語の得意な学生は、同時に英語や社会が得意なことが多く見られたとします。この場合、国語と英語と社会に影響を与えている「文化系能力」が想定できます。また、数学の得意な学生が同時に物理も得意だという傾向が見られれば、その背後に「理科系能力」を想定できます。このように物事の背後にあって影響を与えているものを「因子」と呼び、1つ1つの項目だけでは説明しきれない特徴や特性を把握するために使われる解析手法です。この調査では、海外赴任者に必要な特性を把握するために、「因子分析」を用いました。

図表6 海外赴任者の特性に関する因子分析結果

| 特性因子 | 内容 |
|--------------|--|
| 1. 変化対応力 | 「その場の状況に応じて、とるべき行動を変えられるほうだ」、「何事も臨機応変に対応することができるほうだ」、「初めて直面する状況にも、うまく合わせることができるほうだ」など状況の変化にうまく対応できる度合い |
| 2. 異文化への関心 | 「いろいろな国の人とコミュニケーションをとりたいと思う」、「機会があれば、いろいろな国で生活してみたいと思う」、「外国の文化に素晴らしいさを感じる人が多い」など外国や異文化に対する関心の高さの度合い |
| 3. 仕事への自信 | 「仕事に関連する情報は人より多く持っていると思う」、「仕事関連の知識には自信がある」、「これまで仕事で高い成果を達成してきた」など仕事を通じて自信を培ってきた度合い |
| 4. 自己開示 | 「人に自分の話をするのが好きだ」、「さまざまな人に自分のことを知ってもらいたいと思う」、「自分の人となりを手相に知ってほしいと思う」など人に自分のことを知ってもらおうとする度合い |
| 5. 達成意欲 | 「与えられた仕事は必ず最後までやり遂げる」、「どんな仕事でも中途半端なことはしたくない」、「仕事はいつも全力投球でする」など仕事に対して全力で取り組み、やり遂げようとする度合い |
| 6. 対人リーダーシップ | 「人をまとめることには自信がある」、「知らない人とでもすぐ打ち解けられる」、「人を説得するのは得意だ」など対人場面においてリーダーシップを発揮できる度合い |
| 7. ストレス耐性 | 「プレッシャーに負けないほうだ」、「どんなにつらい状況でも、気持ちでは負けないほうだ」、「逆境を楽しめるほうだ」など精神的にタフでストレスに対する抵抗力の高さの度合い |
| 8. 感受性 | 「相手の表情の変化に敏感なほうだ」、「相手の言葉や話のトーンを気にかけるほうだ」、「人と話をしているとき、相手のしぐさや振る舞いに目がいくほうだ」など相手の感情を理解しようとする度合い |
| 9. 自己開発意欲 | 「将来のために努力していることがある」、「自分自身の向上のために努力していることがある」、「講演会や研修会にはプライベートでも参加している」など自分の能力を向上させるための努力をしている度合い |
| 10. 好奇心 | 「新しい情報を集めるのが好きだ」、「いろいろなことに興味を持っているほうだ」、「新しい製品やサービスが出ると試してみるほうだ」などさまざまな物事に興味関心を持っている度合い |
| 11. 経験からの開放性 | 「自分の成功体験を捨て去ることにためらいはない」、「自分の経験にとらわれないほうだ」、「ゼロベースで物事を考えるほうだ」など自分の経験に執着せず新しい物事を経験したり取り組んだりする度合い |
| 12. やりがい感 | 「今の仕事にやりがいを感じている」、「今の仕事に満足している」、「仕事が自分を育ててくれていると実感している」など今の仕事にやりがいを感じ、満足している度合い |
| 13. 自文化への理解 | 「日本の伝統や文化を大切に継承していきたい」、「日本の伝統や文化を素晴らしいと思うことが多い」、「日本の文化や伝統について勉強している」など日本の伝統や文化を大切に思い、それらの知識を得ようとしている度合い |
| 14. 行動志向 | 「迷ったときには行動してみるほうだ」、「どんなことも、まずはやってみないと分からないと思う」、「多少の問題は無視しても決断するほうだ」など何かを決断する際に行動してみることを重視する度合い |
| 15. 主張性 | 「自分の意見を主張するべきときは、きちんと主張するほうだ」、「周囲の人と意見が異なるときでも、正しいと思ったことは臆さず提案するほうだ」、「意見が対立したら、とことん話し合うほうだ」など自分の意見を臆することなく主張できる度合い |

図表 7 海外赴任者に必要な特性の経験年数による差



4. 特性因子と適応指標との関係

ここから、海外赴任者に必要な特性と適応指標について検討していくこととします。適応指標は「仕事適応」、「組織コミットメント」、「職場適応」、「仕事コミットメント」、「成長感」、「心理的適応」、「社会的適応」の合計7つあります。それぞれについて、特性の15因子がどのように影響しているかを検討するために、「重回帰分析³」を行いました。

4-1.仕事適応

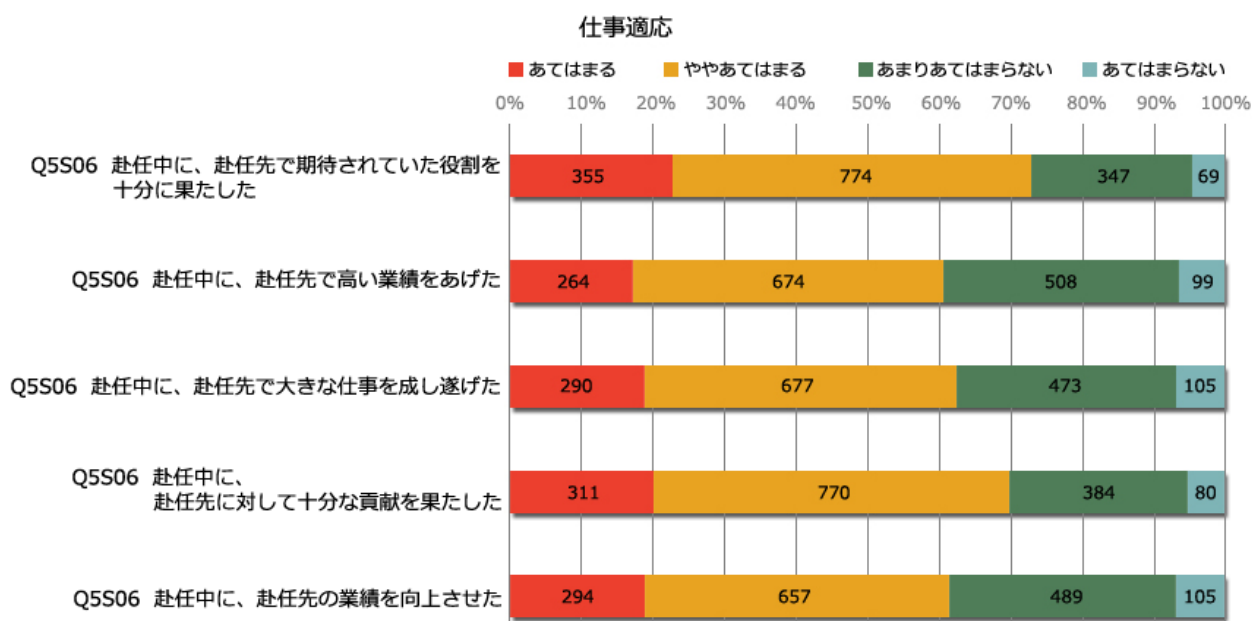
4-1-1仕事適応の集計結果

仕事適応の集計結果は図表5の通りです。

この調査では仕事適応は、「赴任中に、赴任先で期待されていた役割を十分に果たした」「赴任中に、赴任先で高い業績をあげた」、「赴任中に、赴任先で大きな仕事を成し遂げた」、「赴任中に、赴任先の業績を向上させた」、「赴任中に、赴任先に対して十分な貢献を果たした」、の5項目から構成しています。

従いまして、ここでの「適応指標」とは、赴任先の国や職場にうまく適応し、仕事の成果を上げることができたかどうかの自己評価です。結果として、3～4割程度の方は、うまく成果を上げることができなかったという自己評価でした。

図表5 仕事適応に関する集計結果（再掲）



³ 重回帰分析とは、複数の説明変数（この調査では特性因子）によってどの程度被説明変数（この調査では適応指標）が説明できるかをみるための手法です。1つの説明変数で1つの被説明変数を説明する場合は回帰分析もしくは単回帰分析と呼ばれます。

4-1-2仕事適応に関する重回帰分析の結果

重回帰分析の結果を図表8に表しましたので、見方を説明しながら結果を見ていくことにします。

重回帰分析の結果を見る場合、始めに図中のRの値に注目します。このR（重相関係数）は使用している説明変数（この調査では「3.仕事への自信」などの因子）によって得られた結果と実際の被説明変数（図表8中の仕事適応）の相関係数となります。相関係数は-1.0～+1.0の値を取り、プラスの場合は説明変数が高いと被説明変数も高い関係にあり、マイナスの場合は説明変数が高いと被説明変数が低い関係になります。また、数値は絶対的なものではありませんが、大まかな目安として0.7～1.0の場合は高い相関関係にある、0.4～0.7の場合は中程度の相関がある、0.2～0.4の場合は弱い相関があるとしています。図表8ではRの値が0.574と中程度の相関があると言える結果でした。社会科学の領域では中程度の相関というのは、何かしらの関係があることが充分にうかがえる結果であり、今後さらなる検証が望まれる結果と言えるでしょう。

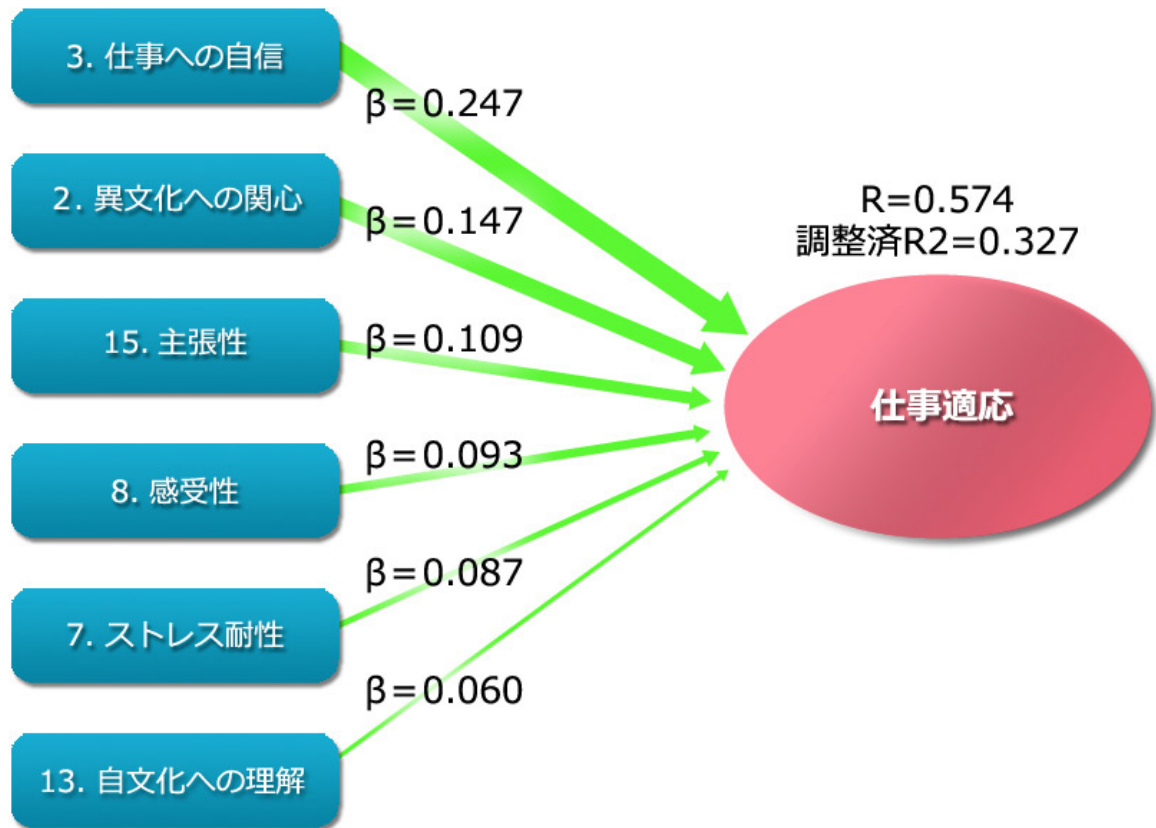
調整済R²（Rの2乗を意味しており、重決定係数と呼びます）は、説明変数全体で被説明変数をどの程度説明できているかを示す値です。図表8では0.327となっていますので、6つの説明変数（因子）を使って、被説明変数（仕事適応）を32.7%説明できているということになります。

次に各説明変数から被説明変数に出ている矢印付近に記載されているβ（ギリシャ文字のベータ、標準偏回帰係数と呼びます）を見ます。βの値は被説明変数に対する相対的な影響の大きさを表しており、単純に値の大きな説明変数の影響が大きいと見ます。

図表8では仕事への自信が0.247で最も大きく、次いで異文化への関心が0.147、3番目は主張性で0.109となり、6番目が自文化への理解で0.060となっています。特性因子は全部で15ありましたが、統計的に意味のある値となったのはここまででした。言い換えると、他の9つの因子は仕事適応に対して説明力を持たない因子ということになります。ただし、この結果はあくまでも今回のデータではという前提であり、今後さらなる検証が必要です。

この結果から海外赴任者としては仕事経験や知識を豊富に持ち、次いで異文化への関心が高い人材が赴任先で結果を出している可能性が高いことが示唆されています。

図表8 仕事適応に関する重回帰分析の結果



4-2.組織コミットメント

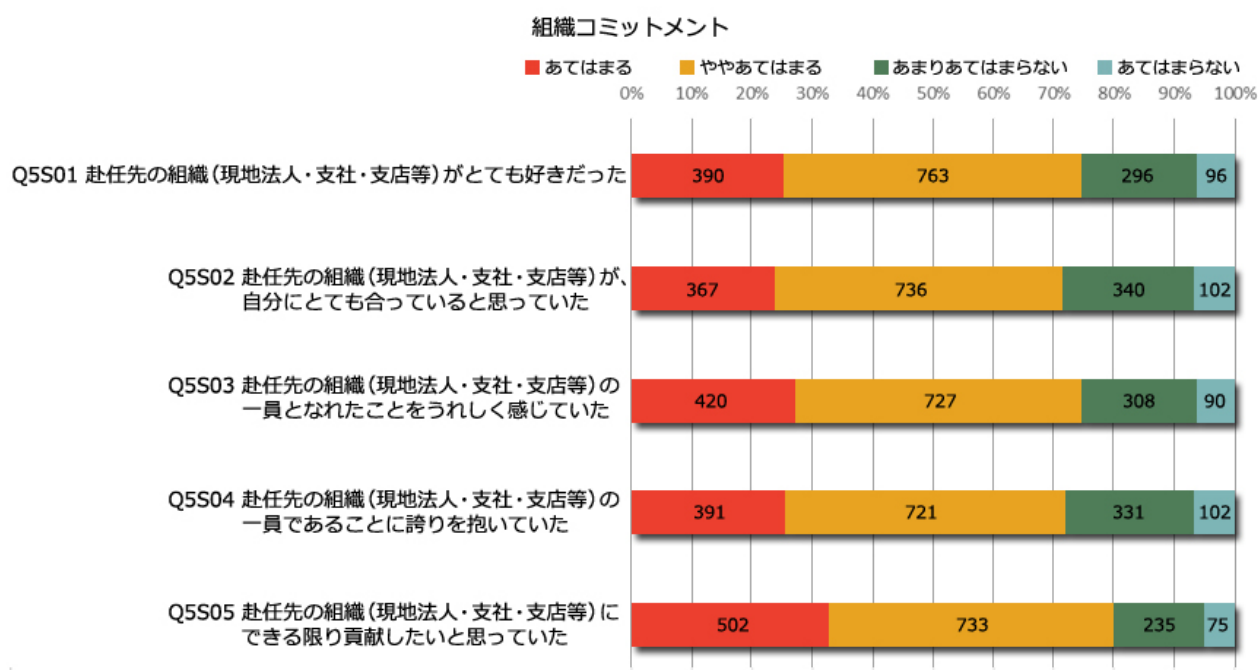
4-2-1組織コミットメントの集計結果

組織コミットメントの集計結果は図表9の通りです。

この調査では、組織コミットメントは、「赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）がとても好きだった」、「赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）が、自分にとっても合っていると思っていた」、「赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）の一員となれたことをうれしく感じていた」、「赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）の一員であることに誇りを抱いていた」、「赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）にできる限り貢献したいと思っていた」の5項目から構成しています。

これらの項目は赴任先の組織に対して良い感情を持たたかどうかを見ています。全体を通じて3割弱の方は赴任先の組織に好感情を持たなかったようです。

図表9 組織コミットメントの集計結果



4-2-2組織コミットメントの重回帰分析の結果

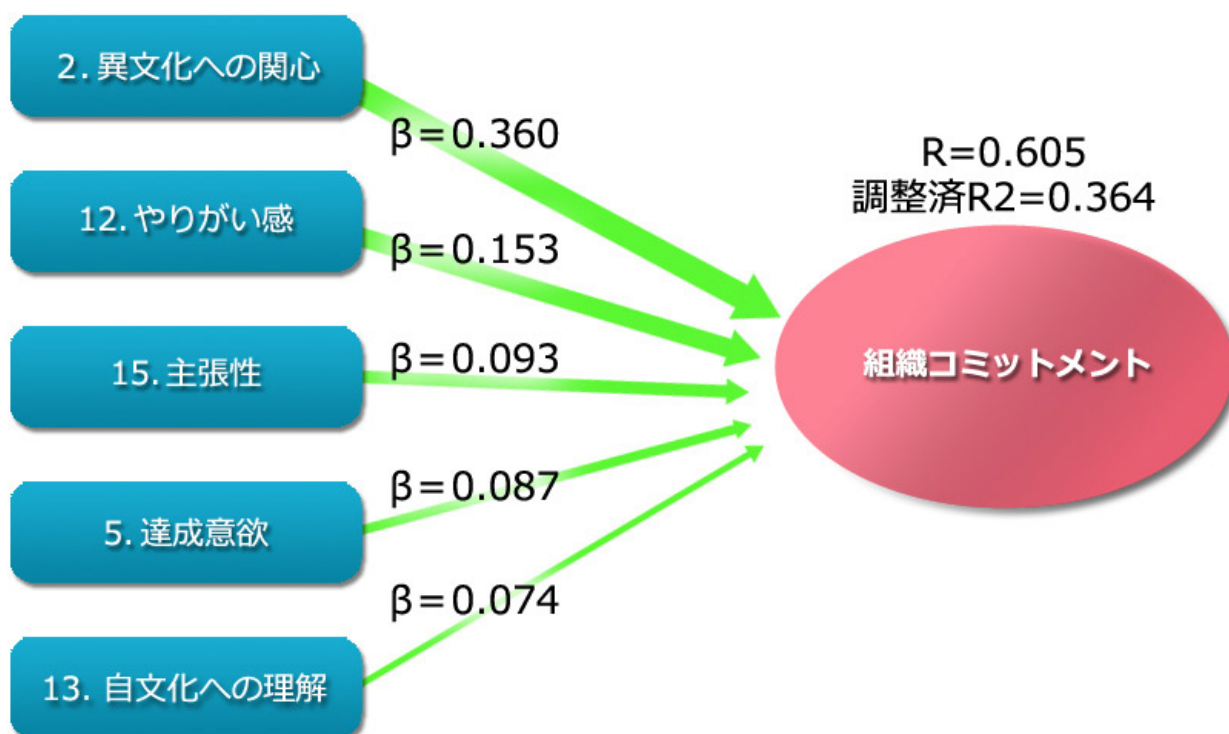
組織コミットメントの重回帰分析の結果は図表10の通りです。

全体として、Rは0.605、調整済R2は0.364と比較的良好な値を示しました。

β は異文化への関心が0.360と他の因子よりもかなり高く、次いでやりがい感が0.153、3番目が主張性で0.093、4番目が達成意欲で0.087、5番目が自文化への理解で0.074という結果でした。

当然と言えば当然の結果ですが、赴任先の組織へのコミットメントについては、異文化への関心の高さが顕著に影響していることが読み取れました。

図表10 組織コミットメントの重回帰分析の結果



4-3. 職場適応

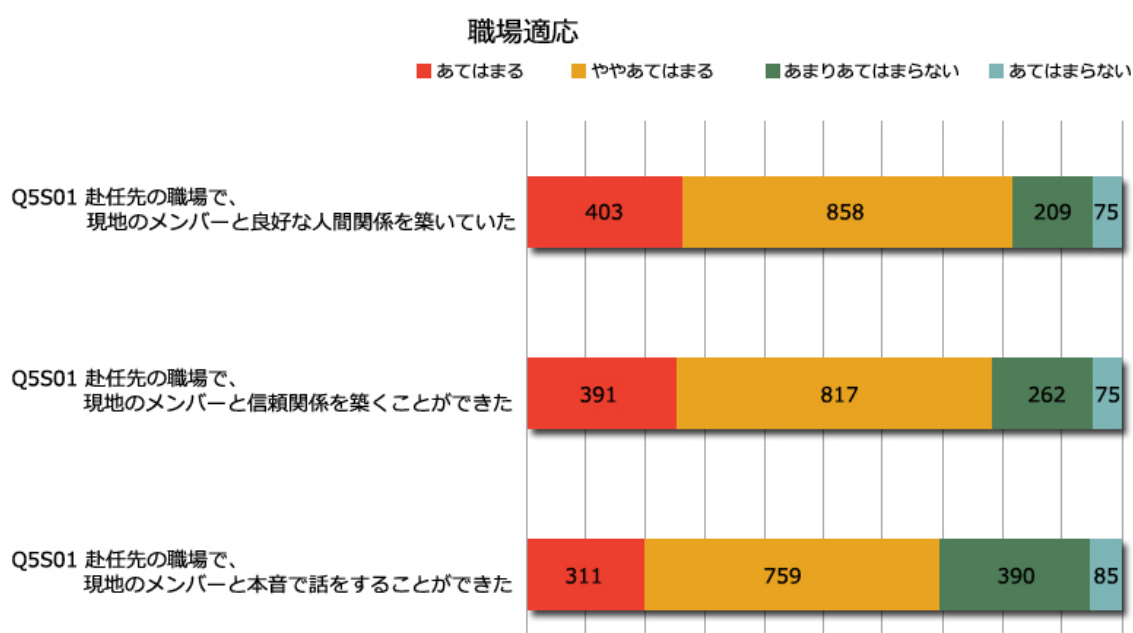
4-3-1 職場適応の集計結果

職場適応の結果は図表11の通りです。

この調査では職場適応は、「赴任先の職場で、現地のメンバーと良好な人間関係を築いていた」、「赴任先の職場で、現地のメンバーと信頼関係を築くことができた」、「赴任先の職場で、現地のメンバーと本音で話をする事ができた」の3項目から構成しています。

赴任先のメンバーと本音で話ができるまでは少々難しいかもしれませんが、8割程度の方は良好な人間関係を築けているようです。

図表11 職場適応の集計結果



4-3-2 職場適応の重回帰分析の結果

職場適応の重回帰分析の結果は図表12の通りです。

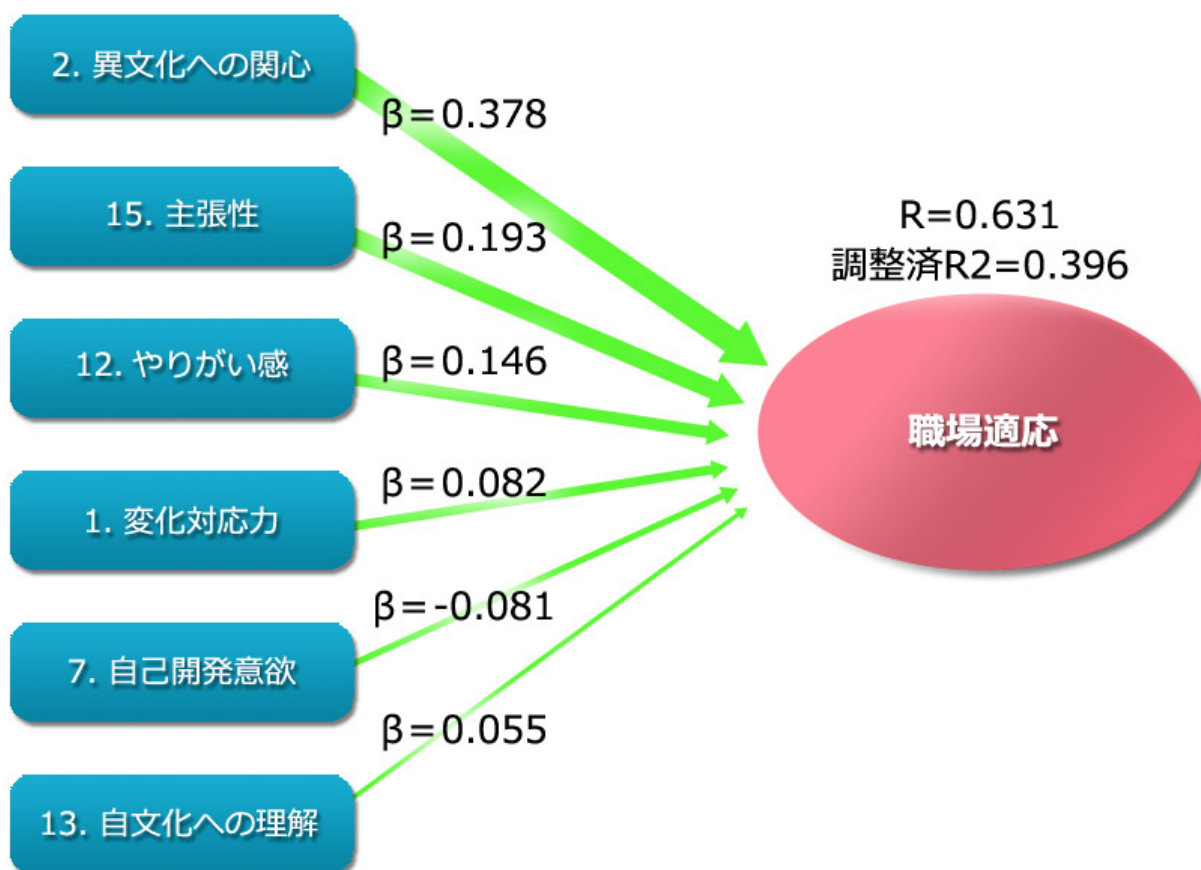
全体として、Rは0.631、調整済R2は0.396と比較的良好な値を示しました。

β は異文化への関心が0.378と他の因子より高く、次いで主張性が0.193、3番目がやりがい感で0.146、4番目が変化対応力で0.082、5番目が自己開発意欲で-0.081、6番目が自文化への理解で0.055、という結果でした。

異文化への関心が特に高い値を示しましたが、職場の人間関係という点では、次に主張性がきていることには意味があると思われます。異文化環境で自らの主張をはっきりと述べるができるということは、日本における人間関係の形成とはやや異なる点かもしれません。

また、自己開発意欲がマイナスの値となりましたが、現時点では解釈がやや困難であり、 β の値も低いことから、今回のデータで偶然出た結果として今後の検証を待ちたいと思います。

図表12 職場適応の重回帰分析の結果



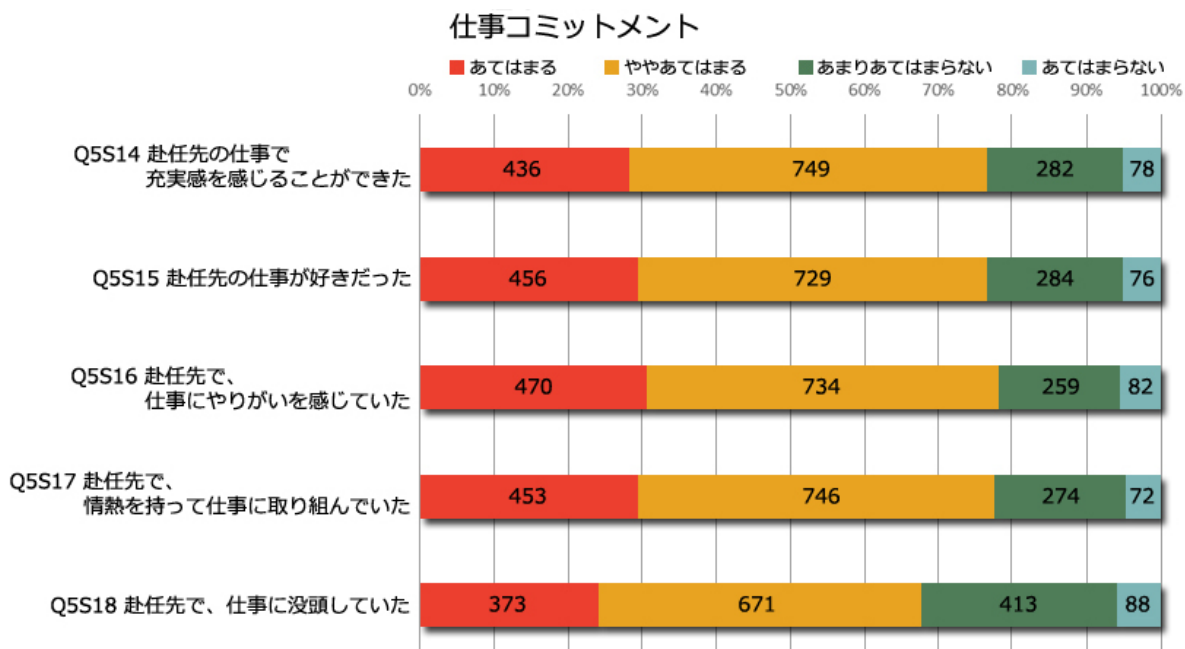
4-4.仕事コミットメント

4-4-1仕事コミットメントの集計結果

仕事コミットメントの集計結果は図表13の通りです。

この調査では仕事コミットメントは、「赴任先の仕事で充実感を感じることができた」、「赴任先の仕事が好きだった」、「赴任先で、仕事にやりがいを感じていた」、「赴任先で、情熱を持って仕事に取り組んでいた」、「赴任先で、仕事に没頭していた」の5項目で構成しています。赴任先での仕事が好きで、やりがいを持って取り組んでいたかどうかを尋ねています。没頭していたという回答割合はやや少なくなっていますが、全体的に8割近い人が仕事に前向きに取り組んでいた様子が見えます。

図表13 仕事コミットメントの集計結果



4-4-2仕事コミットメントの重回帰分析の結果

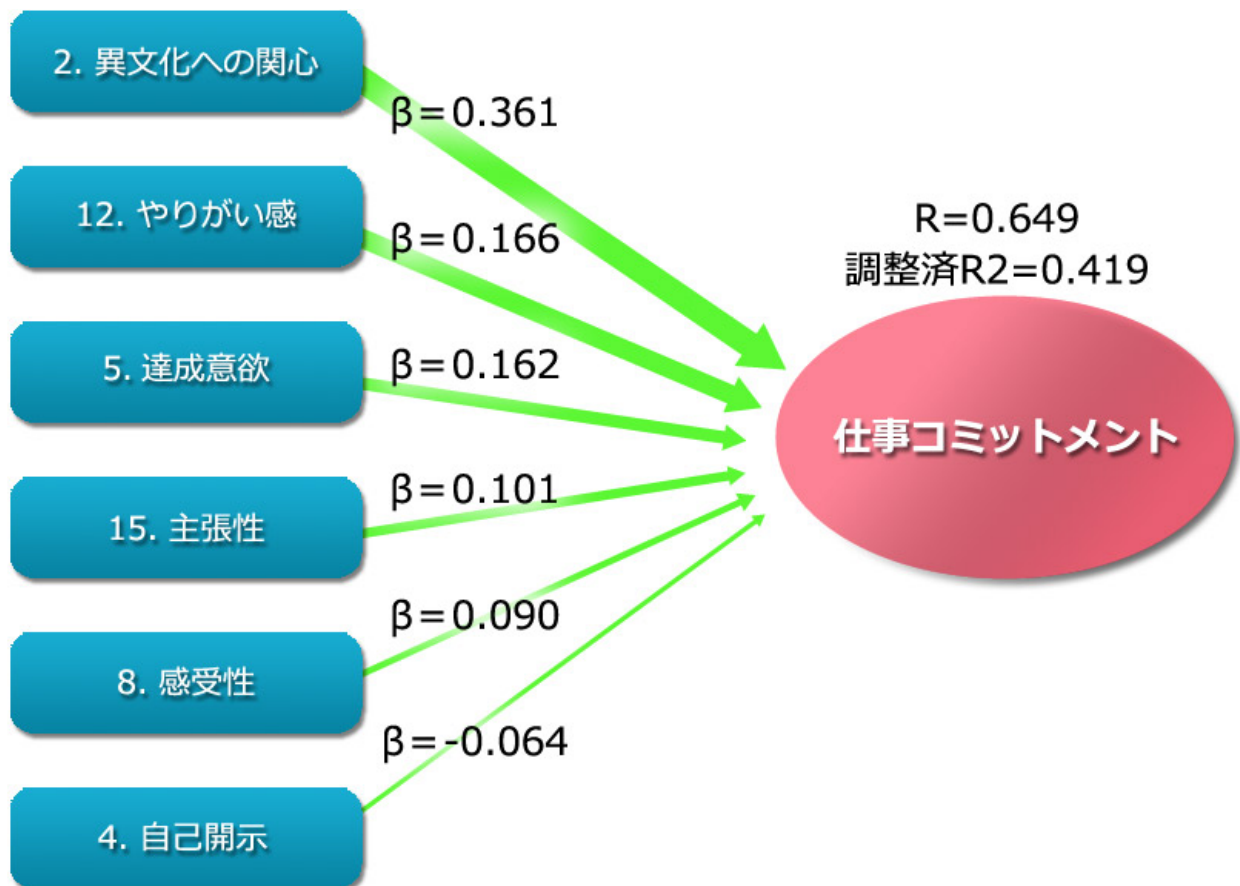
成長感の重回帰分析の結果は図表14の通りです。

全体として、Rは0.649、調整済R2は0.419と良好な値を示しました。

β は異文化への関心が0.361と他の因子よりもかなり高く、次いでやりがい感が0.166、3番目が達成意欲で0.162、4番目が主張性で0.101、5番目が感受性で0.090、6番目が自己開示で-0.064という結果でした。

組織コミットメント、職場適応と同様に仕事コミットメントでも異文化への関心が突出して高い値を示しました。仕事コミットメントの内容から因子として「仕事への自信」が影響力を持つのではないかと思われましたが、分析結果では統計的に意味のある値にはならず、この点がやや意外な結果となりました。

図表14 仕事コミットメントの重回帰分析の結果



4-5.成長感

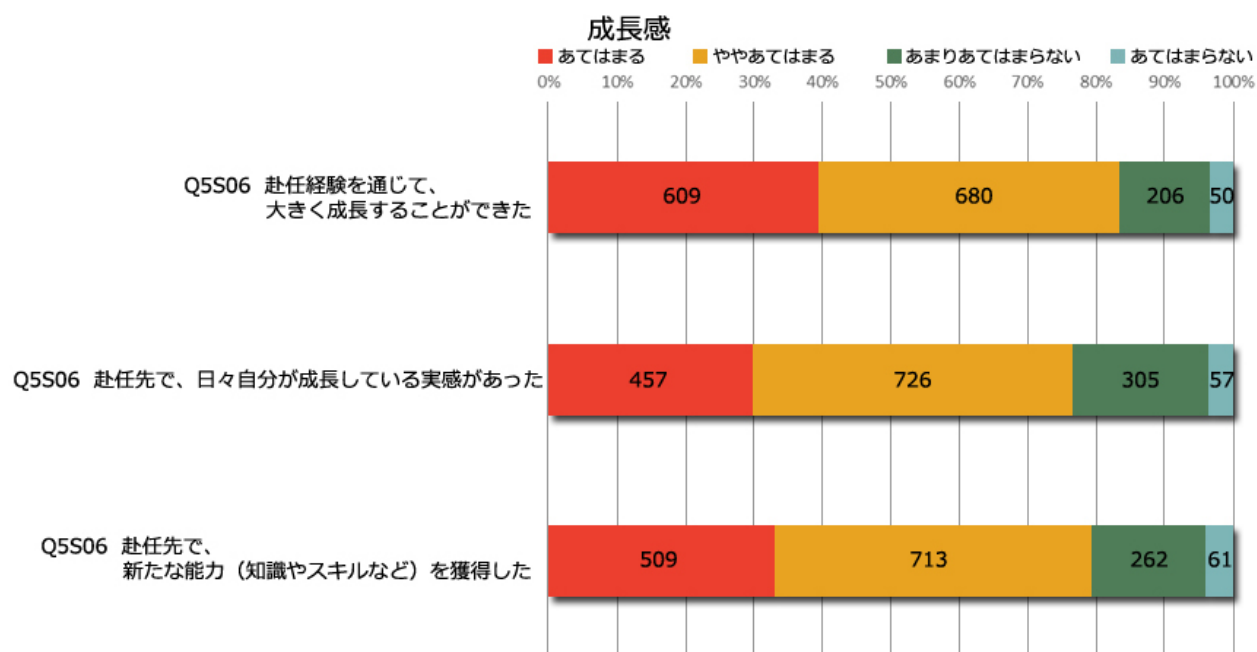
4-5-1成長感の集計結果

成長感の集計結果は図表15の通りです。

この調査で成長感は、「赴任経験を通じて、大きく成長することができた」、「赴任先で、日々自分が成長している実感があった」、「赴任先で、新たな能力（知識やスキルなど）を獲得した」の3項目で構成しています。

海外赴任経験は仕事上で大きな経験と思われませんが、その経験によって成長した実感を持たせた人が8割前後と多数を占めています。逆にみると2割程度の人とその貴重な経験を自らの成長に生かすことができなかつたようです。

図表15 成長感の集計結果



4-5-2成長感の重回帰分析の結果

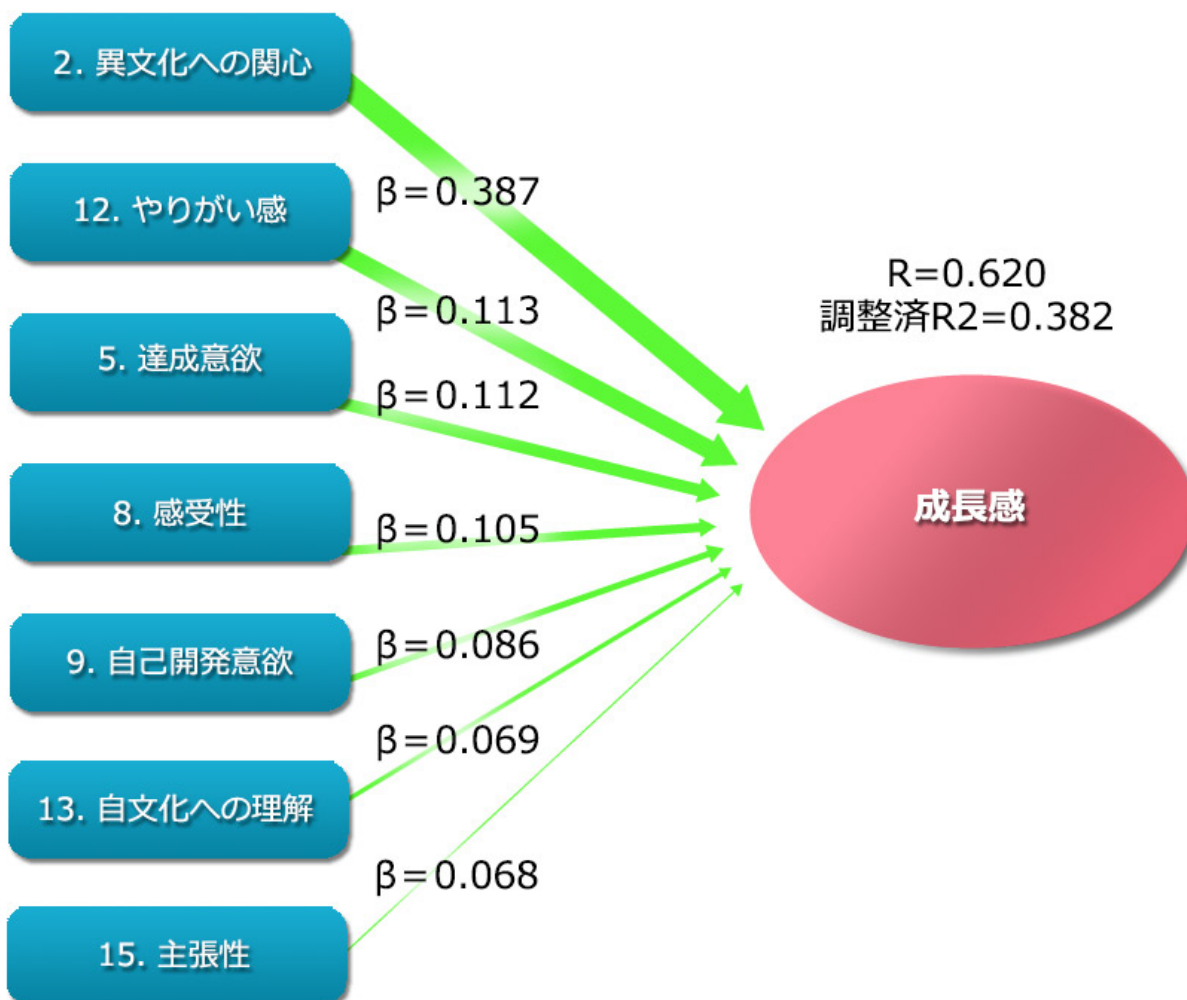
成長感の重回帰分析の結果は図表16の通りです。

全体として、Rは0.620、調整済R2は0.382と比較的良好な値を示しました。

β は異文化への関心が0.387と他の因子よりもかなり高く、次いでやりがい感が0.113、3番目が達成意欲で0.112、4番目が感受性が0.105、5番目が自己開発意欲で0.086、6番目が自文化への理解で0.069、7番目が主張性で0.068という結果でした。

組織コミットメント、職場適応と同様に成長感でも異文化への関心が突出して高い値を示しました。成長感への影響では、異文化への関心以外に、やりがい感、達成意欲、感受性、自己開発意欲など、前向きな心持ちが必要であることが示唆されました。

図表16 成長感の重回帰分析の結果



4-6.心理的適応

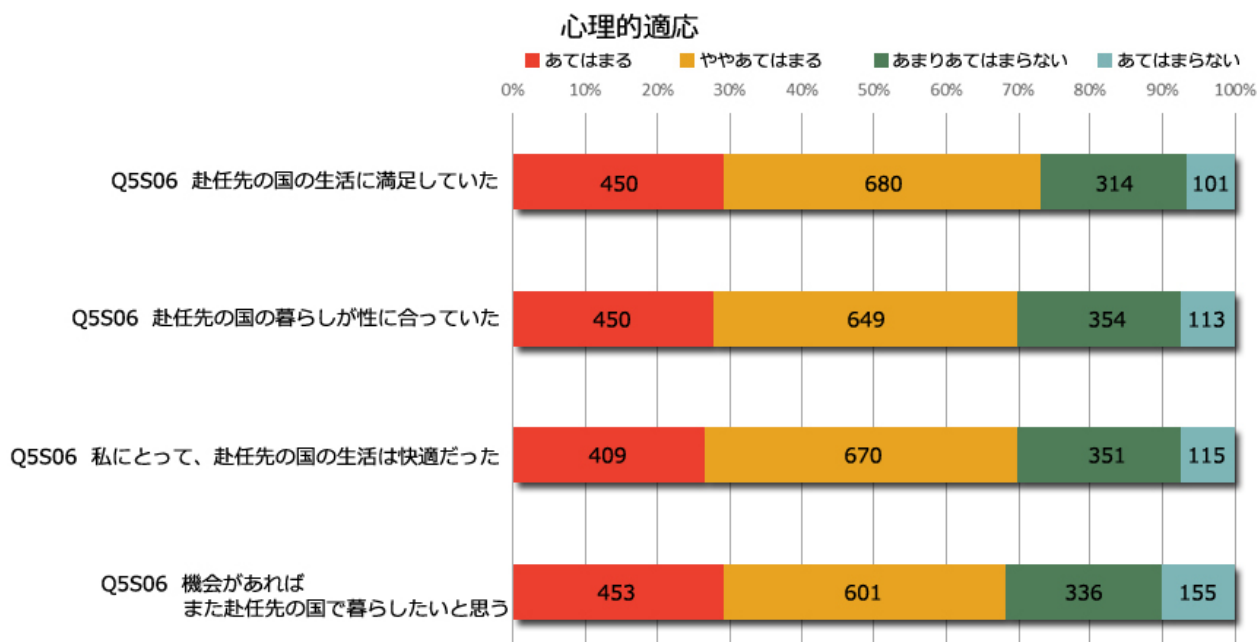
4-6-1心理的適応の集計結果

心理的適応の結果は図表17の通りです。

この調査で心理的適応は、「赴任先の国の生活に満足していた」、「赴任先の国の暮らしが性に合っていた」、「私にとって、赴任先の国の生活は快適だった」、「機会があればまた赴任先の国で暮らしたいと思う」の4項目で構成しています。

心理的適応は赴任した国そのものに対する好感情が持てたかどうかを尋ねています。約3割の人がその国に対して好感情を持っておらず、赴任先での仕事以外の面でさまざまな苦勞があったのではないかと推察されます。

図表17 心理的適応の集計結果



4-6-2心理的適応の重回帰分析の結果

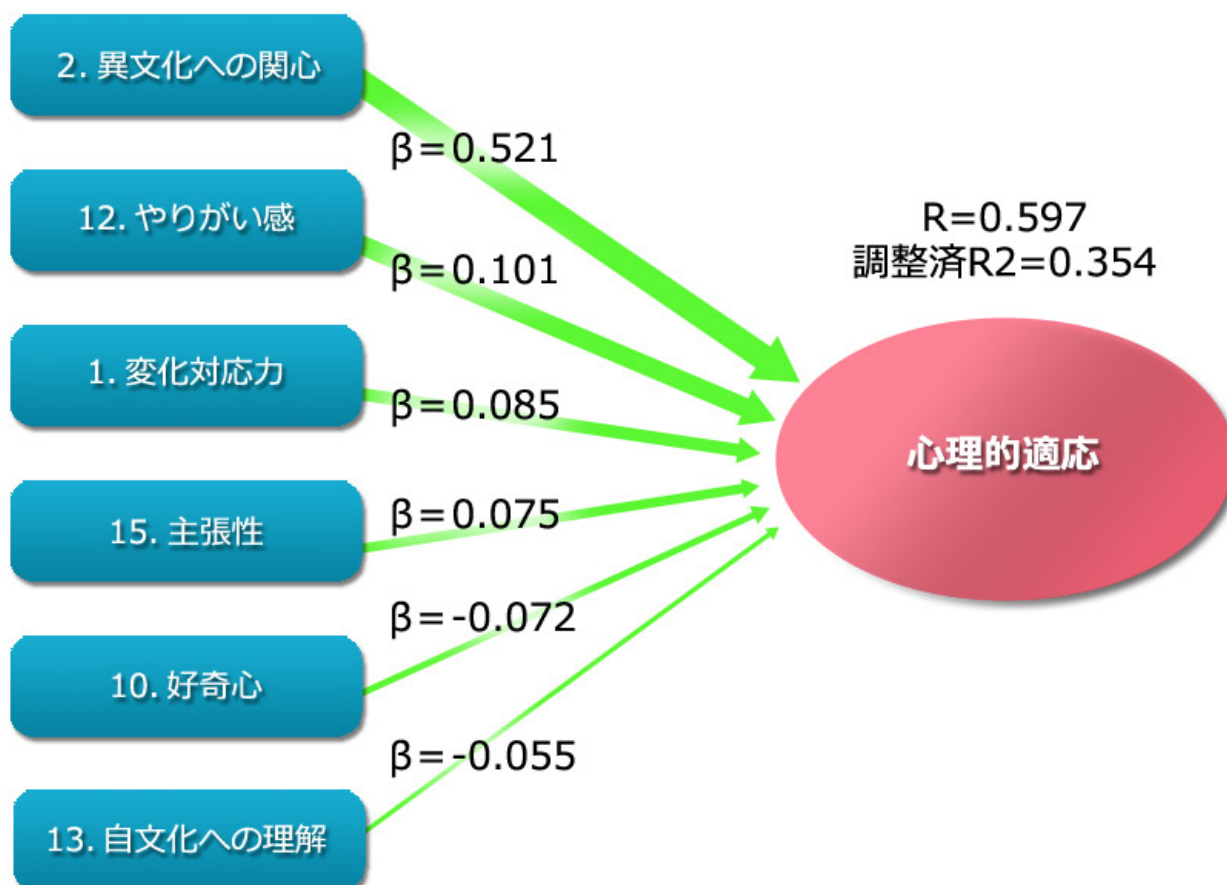
心理的適応の重回帰分析の結果は図表18の通りです。

全体として、Rは0.597、調整済R2は0.354と比較的良好な値を示しました。

β は異文化への関心が0.521と他の因子より圧倒的に高く、次いでやりがい感が0.101、3番目が変化対応力で0.085、4番目が主張性で0.075、5番目が好奇心で-0.072、6番目が自文化への理解で-0.055という結果でした。

心理的適応に関しては異文化への関心の影響力がもっとも強く、この因子以外は霞んでしまいました。一方、好奇心と自文化への理解がマイナスの値となっています。このまま解釈すれば、好奇心と自文化への理解が低い人のほうが赴任先の国に馴染んでいる傾向があるということになりますが、あまり納得のいく結果とは言えないでしょう。統計的には有意とは言え、 β の値も低いことからたまたま今回はマイナスになったのではないかと考え、さらに検証していきたいと思います。

図表18 心理的適応の重回帰分析の結果



4-7.社会的適応

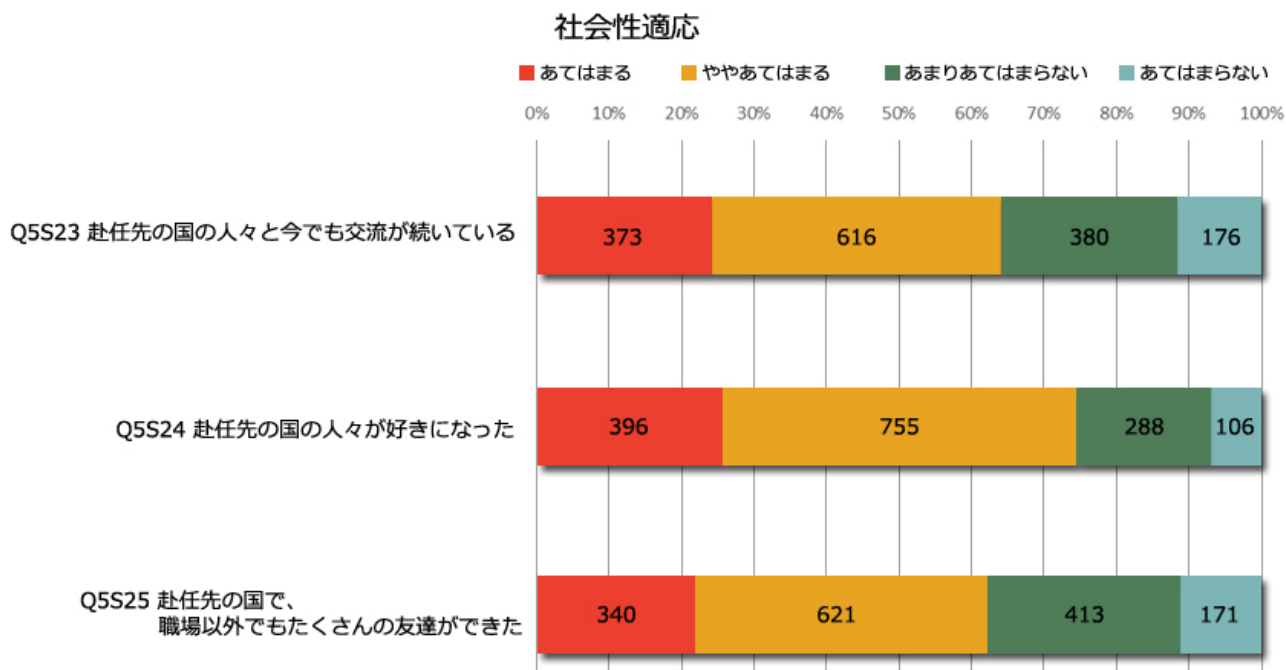
4-7-1社会的適応の集計結果

社会的適応の結果は図表19の通りです。

この調査では社会的適応は、「赴任先の国の人々と今でも交流が続いている」、「赴任先の国の人々が好きになった」、「赴任先の国で、職場以外でもたくさんの友達ができただ」の3項目から構成しています。

赴任先の国の人々と仕事以外で友好関係を築けたかどうかを尋ねています。交流を続けていたり、職場以外でも友人をつくったりできたという人は6割強ですが、その国の人が好きになったという人は7割強でした。前出の心理的適応と同様、仕事場面とは若干離れていますが、活躍の場をグローバルに求めると根本的なところで肯定的な感情を持てることが重要かと思われま

図表19 社会的適応の集計結果



4-7-2社会的適応の重回帰分析の結果

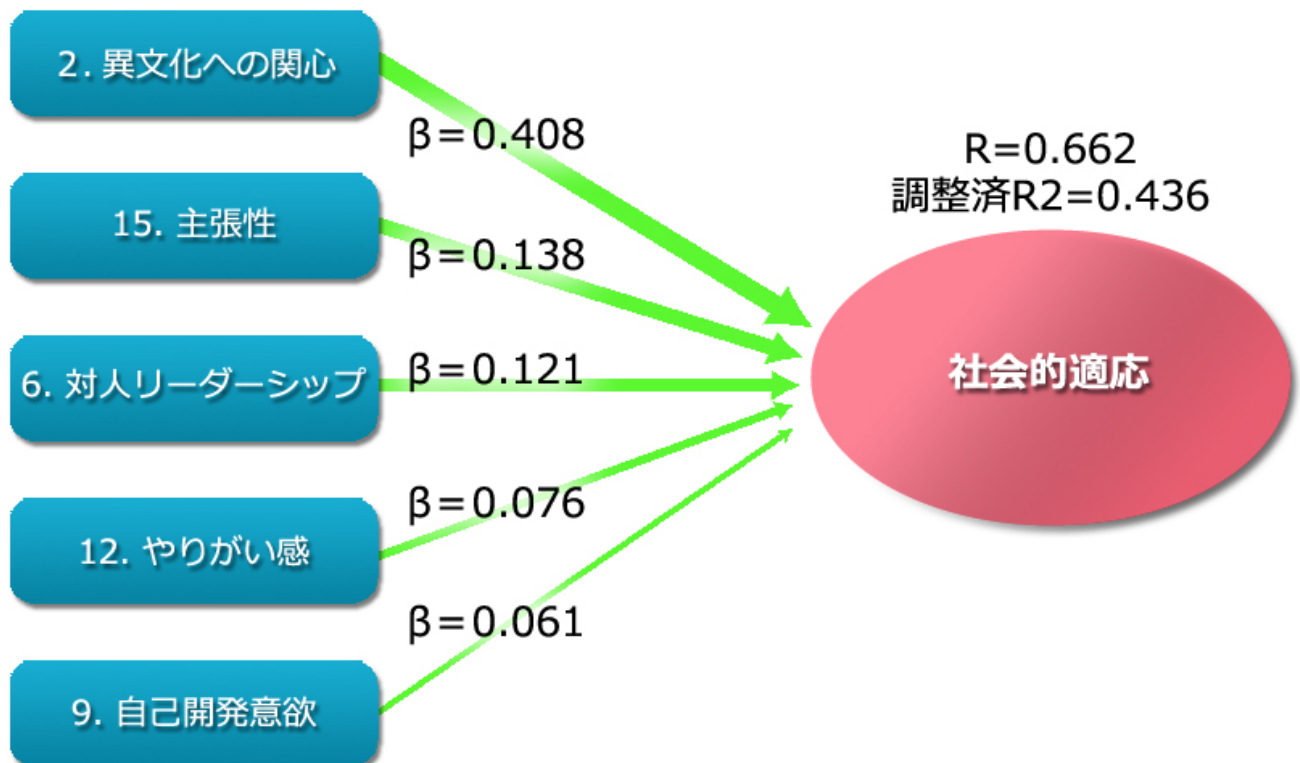
社会的適応の重回帰分析の結果は図表20の通りです。

全体として、 R は0.662、調整済 R^2 は0.436と比較的良好な値を示しました。

β は異文化への関心が0.408と他の因子よりかなり高く、次いで主張性が0.138、3番目が対人リーダーシップで0.121、4番目がやりがい感で0.076、5番目が自己開発意欲で0.061、という結果でした。

社会的適応でも異文化への関心の影響力がもっとも強いという結果でした。次いで主張性と対人リーダーシップというコミュニケーションに直接関係する因子があがってきたことが社会的適応の特徴となりました。

図表20 社会的適応の重回帰分析の結果



5. 総括 海外赴任者の育成のポイント

日本企業が海外に人を派遣するのはなぜでしょうか？それは彼の地で成果を上げてもらうために他なりません。今回の調査では、さまざまな適応指標を取り上げましたが、この意味で最も重要なものは、図表8 仕事適応に関する重回帰分析の結果だと考えます。

この結果を端的に言えば、海外赴任の仕事で成果を上げたと自己認知している人は、仕事に自信を持ち、異文化への関心が高いということになります。

海外に行き、成果を上げてもらうためには、まず担当する仕事に対する高い知識とスキルを持っていることが重要です。

極端に言えば、「仕事が抜群で語学がそこそこの人」と、「仕事がそこそこで語学が抜群の人」のどちらかを選ばなければならないとしたならば、「仕事が抜群の人」を選ぶべきだということになります。

さて、「異文化への関心」は他の適応指標では必ず最も大きな影響を持つ因子でした。したがって、海外赴任者を育成するポイントとして「異文化への関心」を高めることが挙げられるのは間違いないでしょう。

ところで、「異文化への関心」はその人の持って生まれた素質のようなもののでしょうか？われわれは違うと考えます。教育で十分開発していくことができる特性です。

海外赴任で大きな成果を上げた諸先輩方の話を聞く機会や、日本にいる外国人と交流する機会を設ける、異文化の理解の仕方を学習できるプログラム、ビジネスをグローバルな視点で捉える教育プログラムの実施など、さまざまな方法が考えられます。もちろん実際の海外体験も貴重な経験となるでしょう。

いずれにしろ、語学学習だけではない、異文化や海外を理解し、体験することで「異文化への関心」を高めることができるはずです。

グローバル人材育成のポイント～グローバル人材に関する調査速報版～

発行日 2015年1月

発行者：学校法人産業能率大学総合研究所 グローバルマネジメント研究所

無断転載・複製を禁じます

©2015 SANNO Institute of Management All rights reserved.