
プロジェクト報告

日本における一般企業の人材の グローバル化に関する研究

末 田 清 子¹⁾

井 上 美 砂²⁾

1. プロジェクトの目的

本プロジェクトの目的は、International Academy for Intercultural Research の2019年の大会（上海）³⁾で、日本における一般企業の人材のグローバル化に関する研究の成果を発表することである。末田は、シンポジウム Global Women Leaders: Exploring Multi-Dimensional Diversity⁴⁾ で、Perspectives on Becoming a Global Leader - Focusing on the Career Path of a Japanese Women Executive⁵⁾というテーマで口頭発表を行った。井上は、Qualitative Study on the Work Experience of Former International Students in Japan⁶⁾というテーマでポスター発表を行った。そして、当該国際学会で研究成果の発表をしたことで、各国の研究者から貴重なフィードバックを得ることができた。

1) 本学国際政治経済学部教授

2) 本学国際政治経済学部兼任講師

3) 2019年7月7日～10日に上海外国語大学に於いて開催された。

4) この成果の一部は以下に所収されている。Sueda, K., Mayer, C., Kim, S., & Asai, A. (2020). Women in global leadership: Asian and African perspectives. *The Aoyama Journal of International Politics, Economics and Communication*, 104, 39-60.

5) 付録1はInternational Academy for Intercultural Research (IAIR 2019) のProceedingsの117ページの抄録である。

6) 付録2はInternational Academy for Intercultural Research (IAIR 2019) のProceedingsの152～153ページの抄録である。

2. プロジェクトの概要

本プロジェクトは、日本における一般企業の人材のグローバル化について、一つは他の先進国と比較すると女性の管理職への登用が遅れている現状があるなか、1970年代からキャリアを積み重ねて日本のみならず海外で活躍してきた日本人女性管理職者のキャリア形成のプロセスとコミュニケーション・スタイルについて、TEA (Trajectory Equifinality Approach: 複線経路等至性アプローチ) の手法で分析した。もう一つは、企業のグローバル化と留学生の増加に伴って、留学生の日本での就職率が徐々に増加する現状をふまえ、就職後の留学生の経験に注目しインタビュー調査を行った。

国際学会で日本の企業のグローバル化について発表することは、日本の現状と課題を各国の研究者に示し、情報共有、あるいは議論することによって知見を深めることにつながった。研究発表の概要については、次節で詳述する。

3. 研究成果の発表

3.1 発表1 Perspectives on Becoming a Global Leader— Focusing on the Career Path of a Japanese Women Executive

本発表は、ある女性（以降 A 氏と記す）が外資系企業で、グローバル・リーダーとしてキャリアを構築するに至ったプロセスをマクロおよびミクロな視点から明らかにすることを目的とした。A 氏は1970年代に20代後半で外資系メーカーに秘書として入社し、顧客サービス部門に社内異動し、後にアジア地区最初的女性部長に就任した。その後、様々な業界の外資系企業の人事部長、取締役を務め、現在もコンサルタントとして活躍している。

研究手法として、文化心理学の考え方に基づいた TEA (複線経路等至性アプローチ) (安田・滑田・福田・サトウ, 2015) を援用した。まず A 氏に対しては、2014年5月からの2017年2月まで合計4回のインタビューを行い、「A 氏がグローバル・リーダーになる」までのプロセスについて語っていただいた。書き起こした音声データを切片化したのち、TEM (複線経路等至性モデル) 図を描いた。その TEM 図をもとに A 氏と発表者が「A 氏がグローバル・リーダーとしてキャリアを構築した」プロセスについて、再度複数回のインタビュー (トランスビュー) を行った。

発表は、① A 氏がどのようにグローバル・リーダーとしてのキャリアを構築し、グローバル・マインドセットを育んだか、② A 氏がいろいろな種類のダイバーシティ (例: ジェ

ンダー、国籍、民族、教育歴の違い)に対応してきたか、③ A氏がグローバル・リーダーになる流れを促進する「助勢 (Social Guide)」となったものは何か、またその流れを阻害する「社会的方向づけ (Social Direction)」はどのようなものであったか、④ グローバル・リーダーとしてのキャリアを構築していくなかで、「グローバルとは何か？」の意味がどのように変容したかの4点に焦点化した。

なかでも本発表の成果として2点挙げられる。一つ目は、A氏が日本で女性のキャリアが限られていた中で自らの道を切り拓きキャリアを構築していったという点は、聴衆の注意を惹くものであったことである。二つ目は、A氏がグローバル・リーダーになったときは、海外との関わりが拡大し行き来が盛んになったときではなく、誰とでも水平的に接することができるマインドセットをもったときであったという主張であった。そのことは、「グローバリゼーションは心の内にある」というA氏のことばにも表出されている。

3.2 発表2 Qualitative Study on the Work Experience of Former International Students in Japan

本発表では、日本の会社に就職した元留学生外国人社員8名にインタビュー調査を実施した結果を報告した。本調査の目的は、元留学生外国人社員が日本の職場でどのような経験をしているのかを当事者の視点から明らかにすることである。そのため当時者の視点からその意味世界を把握する解釈主義的アプローチ (末田, 2011) を採用して、インタビュー調査を実施した。半構造化インタビューで収集したデータは、構成主義版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Charmaz, 2014) の手法に則って分析した。

調査協力者は、20代から40代の8名 (男性1名、女性7名) で、出身国は、中国5名、中国 (香港) 1名、ベトナム2名である。勤続年数は、2年から14年で、全員が日本の大学・大学院への留学を経て日本にある会社に就職している。

インタビュー調査の結果、4つの点が注目に値する。1点目は、職場環境によって元留学生外国人社員の経験が大きく異なることである。これは、それぞれの企業のグローバル化の深度の違いと外国人社員の採用経験の差が、外国人社員の活用や能力開発の成果に現れていた。2点目は、外国人社員の異なる価値観が組織に影響を与えた例である。本調査では外国人社員の異なる職業観が、組織文化や制度の運用に影響を与えたことが示された。具体的には、外国人女性社員の出産後の復職に対する強い希望によって、関連する制度の運用が導入され、習慣化した残業に対する社員の意識が変化したことが示唆された。3点目は、社会人として求められる言語能力の高さについてである。元留学生外国人社員のほとんどが、学生時代に習得した日本語能力が、職場では通用しないこ

とに直面したと言及した。元留学生外国人社員は、ビジネスで通用する日本語や「報・連・相」などの職場でのコミュニケーションについて、仕事の習得と同時に学んでいる様子が示された。最後は、元留学生外国人社員が、日本人や日本社会の良い部分を自らの信念や仕事をするうえでの行動規範として取り入れていたことである。元留学生外国人社員は、日本人の誠実さや勤勉さ、緻密な仕事の仕方を高く評価し、それらを自身の信念や仕事上の規範として取り入れていた。

調査結果について、特にヨーロッパの研究者から貴重なフィードバックをいただいた。ヨーロッパでは、EU 統合以降、労働者の国境を超えての就労が自由になり、必然的に職場の人的多様性が高まった。そのことから職場内での異文化を背景とする問題や課題が急増しており、日本の例にも共通点が見られるという。そして今後も職場での人材の多様化が予測されるため、職場での異文化コミュニケーションについては、企業の多様性受容という視点からもさらなる研究が必要だというご意見をいただいた。また、自らが外国人として母国以外で働いている研究者からも、当事者としてフィードバックをいただくことができた。それは異文化間の価値観や職業観の違いに見て見ぬふりをするのではなく、双方が積極的にコミュニケーションをとることで、互恵的な関係の構築を目指すことが重要だということであった。

4. プロジェクトの今後の展望

本プロジェクトの目的は、日本の一般企業の人材のグローバル化に関する研究の成果を発表することであった。しかし、2020年1月以降の新型コロナウイルス感染症拡大によって、帰国する留学生が増え、再入国していない留学生もいる。そのような状況のなかで、多様性をどう受容するかは一層難しい課題ともなっている。しかし、だからこそまたこの課題に取り組む意義もあると考えられる。

引用文献

- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory (2nd ed.)*, London: Sage.
- Inoue, M. (2019). Qualitative study on the work experience of former international students in Japan. *Advancing intercultural research and dialogue: Crossing boundaries and building bridges* (11th IAIR conference proceedings), (pp.152-153). Shanghai, China. July 7-10, 2019.
- Sueda, K. (2019). Perspectives on becoming a global leader—Focusing on the career path of a Japanese woman executive. In the symposium, “Global women leaders: Exploring multi-dimensional diversity.” *Advancing intercultural research and dialogue: Crossing boundaries and building bridges* (11th IAIR conference proceedings), (p.117). Shanghai, China. July 7-10, 2019.
- 末田清子 (2011). 「コミュニケーション研究のアプローチ」末田清子・抱井尚子・田崎勝也・猿橋

- 順子（編）『コミュニケーション研究法』（pp.9-17）. ナカニシヤ出版.
- Sueda, K., Mayer, C., Kim, S., & Asai, A. (2020). Women in global leadership: Asian and African perspectives. *The Aoyama Journal of International Politics, Economics and Communication*, 104, 39-60.
- 安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サトウタツヤ（2015）. 『TEA 理論編（ワードマップ）』新曜社.

付録1 3.1の発表の抄録⁷⁾

Perspectives on becoming a global leader—Focusing on the career path of a Japanese woman executive

Kiyoko Sueda, Aoyama Gakuin University

Although the number of female employees in the workforce is increasing, Governance Metrics International Ratings 2013 indicate that merely approximately 1% of the directors of business organizations in Japan are women. Therefore, the story of a pioneering Japanese woman (Ms. A) who started her career 40 years ago as a secretary and moved up the organizational hierarchy to occupy an executive position in several international companies and organizations in various industries is particularly inspiring.

This study purposes to analyze the life story of Ms. A from both the micro- and macro-perspectives according to the Trajectory Equifinality Approach (TEA) (Sato, Yasuda, Kanzaki, and Valsiner, 2014), which is based on the epistemology of cultural psychology.

In this study, from May 2014 to February 2017, four sessions of semi-structured interviews with Ms. A were conducted. By applying the TEA, a Trajectory Equifinality Model (TEM) was drawn from the collected data. Subsequently, based on the TEM, three sessions of interviews were conducted with Ms. A to examine how she had become a global leader and acquired a global mindset. An interview ranged from 90 to 120 minutes.

In the presentation, the author discusses the following four points: 1) the manner in which the former Japanese woman executive developed her career path and global mindset, 2) the way she handled multidimensional diversity (gender, nationality, ethnicity, educational background, expertise, etc.), 3) factors that encouraged (Social Guide) her in and discouraged (Social Direction) her from becoming a global leader, and 4) the manner in which the meaning of “being global” has changed throughout her career path. An analysis of her life story is intended to help us understand what it means to be a global leader and how we can nurture a global mindset.

7) International Academy for Intercultural Research (IAIR 2019) の Proceedings の117ページに掲載

付録2 3.2の発表の抄録⁸⁾

A Qualitative Study on the Work Experience of Former International Students in Japan

Misa Inoue, Aoyama Gakuin University

The number of international students in Japan has been increasing continually since the Japanese government's announcement of its plan to host 300,000 exchange students in 2008. As of 2016, there were 270,000 international students in Japan (e-Stat Japan, 2017). A recent questionnaire administered to 7000 international students in Japan, revealed that 63.6% of all international students hope to find employment in Japan post-graduation. However, only 30% of the applicants are able to secure the desired employment (JASSO, 2015). Although a few studies have been conducted on job hunting activities of international students, insufficient research have addressed the circumstances encountered by international students after finding employment. This research uses qualitative research methods to explore the workplace experiences of former international students. In this poster presentation, I will report the findings of the research using a constructivists' Grounded Theory Approach (Charmaz, 2014). Eight research participants, both male and female, who are employed by either foreign-affiliated or Japanese companies, participated in semi-structured interviews.

The results of the qualitative analysis reported four notable findings. First, although Japanese companies employ international students, these foreign nationals are expected to behave in like the Japanese and assimilate to the majority culture rather than be encouraged to express their own perspectives and ideas. Hence Japanese companies appear keener to propagate the existing work culture instead of embracing a more global orientation. The former international students who were interviewed believe that diversified opinions are beneficial and think that their different perspectives and ideas could contribute value and yield positive results for their companies. Second, four out of the eight participants changed jobs after

8) International Academy for Intercultural Research (IAIR 2019) の Proceedings の152-153ページに掲載。

completing less than three years of service, because, there was a possibility that they might return to their home countries in the near future. Thus, they prefer short-term work commitments. Third, research participants believe that their current work will assist in upgrading their skills, aid career development, or be useful for future employment. Finally, most former international students interviewed for this research asserted that they have been positively affected by the relationships they have developed with Japanese nationals. Specifically, they acknowledged that by living and working with the Japanese, they have learned the value of honesty and have imbibed the quality of producing highly reliable work. This inculcation of integrity and responsibility marks their personal change and growth.