

海外派遣勤務と文化的知性(CQ)

——帰任前後の心境の分析から——

笠井 恵美 リクルート ワークス研究所・主任研究員

グローバルに活躍できる能力として、文化的知性(CQ)が注目されている。CQとは、文化が多様な状況で機能することのできる能力のことである。本稿では製造業2社の海外派遣勤務者を対象としたインタビュー調査の結果から、日本企業でも海外派遣勤務に伴ってCQが育成されている可能性があること、しかしながら、CQに焦点をあてた自覚的な取り組みではないことを指摘する。そのうえで、CQを認識することの重要性について述べる。

キーワード： 海外派遣勤務, 帰任, 文化的知性, CQ, メタ認知

I. グローバル人材の育成と文化的知性

日本企業のグローバル化の課題として、「海外要員、赴任者の育成 45.5%」が第1に、「グローバルに通用する経営幹部の育成 33.4%」が第2に挙げられている(日本能率協会, 2008)。

では、グローバルな人材を育てる場合、どのような能力に注目するのが有用であろうか。その答えとして主に欧米で研究が進められているのが「文化的知性(cultural intelligence, CQ)」とよばれる能力である。

文化的知性(以下、CQ)の研究は、文化的に多様な状況で成果を上げる人とそうでない人がいるという海外派遣勤務者の問題を追究するために進められてきた。CQは、「文化的多様性が特徴の諸状況において正しく理解し推論する個人の能力に注目した特定形態の知性」として概念化されたものである(Ang and Dyne 2008)。CQは、教育や訓練によって育成することができる能力であり、長期間安定的であるパーソナリティとは異なるとされている。ただし、関連のあるパーソナリティはあり、“経験への解放性”とは相関を有していた

(Costa & McCrae 1992)。CQについての定義はいくつかあるが、本稿では図表1の4要因モデルをもとに考えていきたい。

さて、グローバルな人材にCQが必要であるとして、日本企業では、CQに注目した教育や訓練がなされているだろうか。

労働政策研究・研修機構(2008)によれば、海外赴任前の研修の効果や受講の有無は、図表2のような結果であった。研修効果¹が高かったのは「事前の現地視察」と「駐在経験者の座談会・個人別の相談」であった。両者とも必ずしもCQに注目した研修とはいえないが、認知的CQや動機的CQの育成に役立つと研修と考えられる。ただし、受講した割合は27.6%と19.6%と高くはな

図表1 CQの4要因モデル

①メタ認知CQ	意識して自らの文化に疑問をもち、異文化の人々と交わる際には熟考しながら、自らの文化的知識を適応させていく能力
②認知的CQ	教育や個人的な経験により得た異なる文化についての規範や習慣などについての知識
③動機的CQ	文化が異なる状況を学習することや、その中で職務を遂行することに関心を寄せたり、エネルギーを向けたりする能力
④行動的CQ	異なる文化に属する人々と交流する際に適切な言語及び非言語の行動を行う能力

出所：Ang and Dyne (2008) をもとに作成

かった。また、本来はCQを高める訓練であろう「異文化適応訓練・異文化コミュニケーション」は研修効果指標が一番低い結果となっていた。CQの観点から考えると、赴任先についての具体的な認知が少ない状態での異文化適応訓練や異文化コミュニケーション訓練は、概念の理解にとどまる可能性があり、実践に活かされにくいのではないかと考えられる。

では、海外派遣勤務は、CQの育成の場としての程度機能しているのだろうか。以下製造業2社へのインタビュー調査の結果を紹介する。

II. 海外派遣勤務者インタビュー調査結果

ワークス研究所(2008)によると、能力開発を主な目的として海外派遣を行う企業は59.6%で

図表2 事前研修の効果と受講の有無

	研修効果指標	受講した	受講しなかった	制度がなかった	無回答
事前の現地視察	65.2	27.6	16.5	46.1	9.8
駐在経験者との座談会・個人別の相談	52.4	19.6	21.5	49.0	9.8
現地の労使関係・労働慣行	38.1	11.0	20.8	57.3	10.9
日本本社経営理念・海外戦略	37.1	30.9	18.8	40.8	9.5
仕事上の災害防止対策	34.0	16.2	22.1	50.8	10.9
健康管理や病氣対策(伝染病、感染症等)	33.9	34.5	19.6	37.7	8.2
危機管理や安全対策	32.1	37.5	18.1	36.8	7.6
一般的な任国事情	31.2	24.7	18.8	46.8	9.7
海外マネジメント・海外ビジネス	29.2	23.3	21.8	46.5	8.4
英語	28.5	19.2	33.6	37.6	9.6
赴任地言語(英語圏以外に派遣の場合)	28.4	17.4	25.3	34.1	23.2
異文化適応訓練・異文化コミュニケーション	25.1	19.9	21.9	49.0	9.2

出所：労働政策研究・研修機構(2008)をもとに作成

あり、その場合の派遣年齢は、30~34歳が最も多く41.1%。次いで、25~29歳が35.7%、35~39歳が12.5%であった。

そこで、海外派遣勤務者の53.2%を占める製造業(労働政策研究・研修機構2008)を対象に、大手企業2社に協力を依頼し、海外派遣勤務経験者(勤務期間2年以上6年未満)へのインタビュー調査を行った結果、図表3のような結果が得られた。図表3は、インタビュー対象者のうち、帰任後半年以上を経過している者²であり、かつ能力開発目的での派遣が多いとされる30代13名の³、初めての海外派遣勤務を終えたときの「帰任前後の心境」と、「海外派遣勤務で自分は変わったと思うか」⁴についての逐語録にもとづくデータである。帰任前後の心境を取り上げた理由は、海外派遣勤務経験によってCQ能力がより獲得されたとすれば、帰任時、再度日本文化にふれた際、これまでであれば気づかなかったことに気づいているのではないかと考えたからである。

インタビューの結果、対象者1と11を除き、残りの11人が帰任前後に気持ちのある程度の落ち込み(下がる)を経験していた。ただし、気持ちの落ち込みの理由は、図表3で示したように、帰任後の仕事「わからなすぎ」周囲の期待に答えられないという能力上の理由からくる落ち込み

図表3 初めての海外派遣勤務における帰任前後の心境

対象者	赴任先 赴任期間	帰任前後の 気持ち	帰任前後の心境	海外派遣勤務で自分は変わったと思うか?
1	香港・中国 5年8ヶ月	変わらない	最後まで気が抜けない。6年以上、これを続けられ、こつちが持たない、帰らせてくれている人もたくさんいたんですね。で、やはり同じようなことをいまままでの前任者はみんな言ってる。それだけいゆるプレッシャーと緊張と、それから一番いやだったのは、やはり枕元のここにですね、携帯電話を置いて寝るんですよ。で、それにいつでも出れる状態というのを用意しておくんですね。これがもう耐えきれなくて、で電話来るんですよ。夜の2時とか3時に。なので、「それはもう結構です」と、みんなに送り出されるときに、あの、「ありがたう」と言われて帰ってきたことについては、よかったですね。ええ。そのときは、いろんなものをやり抜けて、あのお、やり抜けて帰れたという気はしましたけどね。	自分は優秀だと思ってましたし、自分はちゃんとやっているとと思ってました。ただ、その見方というのは、自分だけなんです。よね実際評価されてる人たちがいうのは厳しい目で見ますし、マネジメントができてるとはとうい言えなかったと思うんですね。で、その評価から一遍自分を直す中で、スタンスを変えてみる。立ち位置変えてみる。あるいは上から見たり下から見たりすることを考えてみるっていうことをする中で、初めて「おまえ、変わったな、いいほうに」という言葉が出てきて。で、その言葉が、やっぱり自分の中では最初、うま飲み込みめなかつたんですよ。自分、なんか変わったのか、よくわからないし。／たぶんどっかで変わっているとは思いますが、というのは、私もこつちで帰ってきて、日本の旧職場のメンバーから「変わったね」と言われるんですよ。で、自分の中ではあまり変わったつもりはないけれど、やっぱり年々変わってただけじゃないよっていう意味で言っていると思うんですね。
2	中国 5年1ヶ月	下がる	帰任先決まったまではよかったんですけど。来てみたら聞いてたのと話が違ったというか、期待されてたのと自分ができないジレンマ。自分も期待に応えなやと思って行っていたんだけど仕事になんかわからなすぎっていうのと、判断できないとか、「自分ってこんなにできなかったっけ」みたいな、できないし、申し服ないみたいなね。だからって、どうしようもなかったんですけどね。同じような経験をしてきた先輩に「まあありあえず、あせらなくていい」と寛大に見てもらったとかね。もう1年たつたんで、たいぶん自分なりにもう乗ってきたんですけど。	現場での経験っていうのはうんと大きいですね。日本人も好き嫌いって人はあるんで、普通だった「あの、嫌い」ってただ思ってたほうがいいのが、だんだんリーダーとか上になるにしたがって、そのストライクゾーンをどんどん広げていかなきゃいけない。だから、いくら怒っても何か後でフォローするなり、ということをうんと覚えましたね。上になればなるほど、いやな人を排除できない、できる権利は持っているも、それをしていかに悪いかっていうのが難しいですね。／自分が変わったっていうのは、常に自分の何年先のイメージをつくりながら進めていくスタイルを意識してますね。
3	インドネシア 3年5ヶ月	下がる	まあ最後はよくこつち(気持ち)下がっているのは、やっぱりやり残したことが多かった。まあ任期って一定のところで決められちゃうもんですから、ちょうど製品の立ち上げの直前とところで、まあいよいよこう、やらなきゃいけない一番忙しいときが、ちょうど帰るタイミングとどうしても重なっちゃったので。	周りの協力がなくて、何もできないっていうのをすごく思うようになった。だから、周りのつなかりとかを意識して仕事をしてるっていうのが、一番変わったところ。とくによかったのは、やっぱりスケールの大きな仕事をひと回り、させてもらったことです。日本でこういうのをずっとやってたら、部下600人いて、あの、そこをまとめるのと、あのお、そういうふうな責任の仕事とかって、当然できなかったと思う。そういう面では、あのお、あのタイミングでそういうのをさせてもらったっていうのは、すごく自分の自分をベースにもなってます。

注意：「帰任前後の気持ち」は対象者にあらかじめライフラインを描いてもらっており、その結果とインタビューの逐語録から判断した。

(対象者 2) から、赴任地で「やり残したことが多かった」といった心残り (対象者 3) からくるもの、また、帰任後の仕事が「あんまりやりがいのある仕事ではない」といった仕事内容への失望 (対象者 6) など、多岐にわたっていた。

本稿で注目したいのは CQ である。その点で、初めての海外派遣勤務で CQ が育成された可能性がみられるコメントには下線のあとに、(①) というような丸付き数字をつけた。丸付き数字の①はメタ認知 CQ が育成されたと考えられるもの、②は認知的 CQ、③は動機的 CQ、④は行動的 CQ

が育成されたと考えられるものである。

たとえば、対象者 7 の「ああ、日本でこうだったけな」(①) という発言は、知っていたはずの日本の仕事環境についての違和感を述べており、メタ認知 CQ が示す、自らの文化に疑問をもっているような様子が伺え、対象者 5 の「英語で考えてきたことを、今度は日本語で考えなきゃ(④)」は、異なる文化ごとに適切な言語・非言語をとることを意識しており、対象者 7 「海外のスタッフが考えられること(②)」が見えるようになったとは、個人的な経験で現地の人たちの考え方がわかるように

図表 3 初めての海外派遣勤務における帰任前後の心境 (つづき)

対象者	赴任先 赴任期間	帰任前後の心境	海外派遣勤務で自分は変わったと思うか?
4	台湾 6年1ヶ月	下がる (帰任すると気持ち) 下がるね、いろんな意味で、一つは、数量する節用が全然違うんですね。向こうにいと、もう自分でポジションを立てたら、あの、即実践できる。そういうまあ、なんというかね、ある種、仕事のおもしろさみたいな部分ですね。	貴重な体験ですね。やっぱり幅は広がりますわね、まさに たくさんの引き出し ができたみたいな、そんなのが自分にとってある種の財産かなみたいなところがある。
5	フィリピン 3年7ヶ月	下がる 後任者決定したときには、よくなったという状況「ああ、帰るのわかっていう残念さというの葛藤はありますね。もうちょっといいのかわかっていうのもあったり、いや、まあ帰って一発落つきたいなっていうのと両方あって、やっぱり考えさせられている部分もあって、日本へ帰って、日本でもう3年以上生活していませんので、戻れるのかわからない。いままで英語で考えてきたことを、今度は日本語で考えなきゃ(④)。生活は百八十度変わります。戻ってきて大丈夫かなっていうのはありましたね。ランニングはやっぱり必要なのかもしれないですね。で、いきなり事業部へ行って、「たいへんだからすぐ応援な」って言われて、休む間もなく、「もう仕事？」って思いながらやっとな。	自分が変わったかどうかというのには、まあ周りから、過去知っていた人からしてみると、まあ変わったねっていうふうには言うんですけど、自分自身で感じる変わったねっていうのは、まああまりないかなっていう部分と、ただ、 強くなった かなっていうのはありますね。その、行く前と行った後とを比べると、いろんな場面があって動じなくなっているっていうのは。
6	オランダ 5年	下がる (帰任まではちょっと下がるくらいだったのが、帰任してから下がった。) 実はずっと数ヶ月は、とくにこれといった仕事はなかったんですね。どんな仕事をしてたのかって、よく思い出せないくらい何をやってたのか、あの、 あんまりやりがいのある仕事ではなかった ですね。	あまり変わってないかもしれないですね。まあ 英語力が多少上がった(④) とか、そういうのはあるみたいですけど。自分の性格が変わったとか、仕事への取り組み方が変わったかかっていうと、自分ではあんまり変わってない気は、気がしています。
7	中国 5年1ヶ月	下がる 帰任でやっぱりですね。「ああ、日本でこうだったけな」(①) と思います。「まあそんなものかな」と、まあその、勝手が違うって言うんです。帰ってきて1年ちょっとたつんですけど、まあまあぼろぼろって慣れちゃった。まだ慣れないかな。関与する人たちが代わってるところもあるんですよ。コミュニケーションのラインが変わってたりするんですよ。根回しとかそういうところで、自分が見えなくなったりしているところがありまして、とまどい、慣れない部分にストレスを感じることはありましたね。それもやっぱり時間が解決するものなんです。	そうですね、ずいぶん見えなかった部分があったなって思うことに気づいたって言うことですかね。マネジメントの視点といたらいんていようかね。海外で役員とかも多くなりするんで、そういうと の人をさば 、どしどし目で見ていけるから、海外のスタッフは考えること(②)。「あつ、こういうことなかって理解できるとか増えた。と、あとはいーダーシップにすぐれた人に出会えた、と、そういう意味で、 見えないうのが見え なっていうことに関しては、 非常にいい機会 だったと思います。そういうのは、自分の仕事の中で生きてきますね。
8	ドイツ 5年	下がる (帰任は) ちよつと残念でした。まあきりはないんですけど、これからはほんとに本格的に乗り越えて、えーと、 立ち上げまでやりた っていう気持ち、売りが上がらなくなるまでやりたと思ってたんですけど。	変わったということは、そんなには実はないんですけども。非常に、なんていうかな、そのお、いまだ狭かったと思います。海外赴任する前まではどうか、まあ赴任してからしばらくはそうでした。(ところが海外では) 日本でまったく無名なメーカーさんが非常に大手なんです。で、あの、ヨーロッパとか、ヨーロッパに来てみると、なんでもないようなこと、 まあ日本で起こっているようなことって、非常に特殊な環境なんだよ(①) 。
9	マレーシア 4年5ヶ月	下がる まあ、帰って 今度日本で仕事できるかな なんていう、気持ちの、こう、ちよつと揺れてですね。カルチャーショックとかそういうものもあるんだろなということ、こう、ちよつと落ちてきたんですけど。まあ、それはいいけど、今度帰ったら帰って、やっぱりもうやるしかないというふうな感じのことで結構肯定的に海外に行かしてもらっていることについてはとらえてやっけてきたつもりです。	少しは成長したんじゃないかなと自分では思っているんですけど、ある程度狭いエリアの中で仕事をしていたところから、いろんなところから来た人と一緒に仕事する。
10	メキシコ 4年1ヶ月	下がる (赴任期間が) 早まった部分で、ああ惜しいなっていう部分もあったし、 もう少し仕事をして てもいいなっていう気持ちもあったし、あと、 今度求められた方がうま くこうやれるのかな、ちよつと考える部分もあったんで、 自分的には非常に心残りの部分 がありましたね。帰れるっていう気持ちがあったりした部分もあるんですけど、一方で、このあと大丈夫かなっていう不安も持ちながら帰ってきたんですよ。こっちは帰ってきたらもう全く別な世界になりますから(①)。	(自分が変わったなって思うこと) はあまりないですね。うん、ただ、自分ではいろいろ経験積んだんで海外現地法人の特に工場なんかの 大変さ っていうのはわかってる(②)んで、アドバイスができたとかね、そういうのは役に立ってますね。やっぱりね。
11	韓国 5年11ヶ月	上がる やっぱり少し 浦島太郎 を感じました(①)よね。それが一番つらかったっていうか、ホストカードを渡した内容でしたね。何かこう、1メートルのところのものがあるとしたら、80センチぐらいのところまで手を出してこわごわって感じのそんな期間があったんで、3ヶ月ぐらいやっぱり安心できない。異様に際、毎日5時ごろ目が覚めて、最初の3ヶ月間は強い睡眠、ずーと緊張してるっていうのが続きましたね。どっかかっていうとそう(いうタイプ)ではないと思ってたんですけど。まだ落ち着いてないというのもあるんですけど。	根本のところは人間は人間なんだ、人間のつながりができるんだっていうのを、この半年間で悟りましたよ。あの、そういう意味で言ったら、いい意味で言う、何ていふんですかね、 人間の心理を踏める、踏めるとか思わないで すけど、結構そういう意味で 幅が広がった なと。うん、本当にわかり合えたメンバーもいます。ただ、やっぱり上辺だけだっというのもあるんで、そここの人の見極めが昔よりはできるような感じかな。
12	フィリピン 5年7ヶ月	下がる 海外にいとと権限も与えられて、責任も与えられるって世界です。非常にやりがいはあるわけ。日本に戻りますと、どうして 権限はちよつとなくなるし、 だけと なんか責任だけはそれなりに与えられるって いう、ある 理理不良なイメージ(②) を持ってましたんでね。で、日本では待つってみんなで進めたいみたいな形でスピードが非常に遅い。これはいま持っている感想なんですけど。そういうイメージもそのときもしたんで いややな(③) と思っただけで、まあ帰任を望んだ。(帰任して9ヶ月) いや、 いまだに慣れない(④) です。うん。割り切りが必要だと思います。私は割り切れないですね、まだね。	私はかなり 考え方は変わりました よね。それまでのレベルが、実は非常に低いところに見えた。自分なりにやっけてたつもりなんですけども、もつと見ると上にあるんですよ。まあもつと違う観点から、ものを見ないといかんっていうのはやっぱり感じましたよね。やっぱりメーカーですら、工場の方ですらないですよ。で、そういう方たちの発言とか意見とか聞くと、「ああ、こういうことも考えてるんや」「いや、うちも負けるように頑張らなかん」とか刺激にやっぱりなりますよね。
13	シンガポール 3年	下がる 海外のほうが仕事、やりやすいですよ。(帰るときは気持ち) 下がるんですよ。寂しさです。正直言って、帰りたいのかもしれない。日本で仕事するより、海外にいたほうがいいかなって。要は日本って現場がないんですよ、いわゆる。机の上の仕事、会議、からメール上の、要はデータを見る。で、結果がすぐ見えないわけですよ、ものがないから。で、製造、ものをつくる現場って、何かすれば結果がすぐ見えるんですよ。なんか気になった現場ものを見れば、状態がわかるんですよ。	変わったと思いますよ。それだけいろいろな人の人と接したり、一緒に仕事させてもらって文化とか違うしやないですか。日本人の考え方は多少とも違う人はいっぱいいるし(①)うん。もの考え方、見方、見る角度が違ってくるというところで、 大きくは変わった(②) 、(③)と思っただけで、考え方にね、幅が出たと思っていますよ。それと、言葉の問題じゃなくて、やっぱりそれだけ毎日が結構か、心づいてる部分っていうのも、やっぱりこの国でもあるのかな。Oが困ってるから何とかしてやろうというふうにしてもらえるようになったのかなとかね。

注意：「帰任前後の気持ち」は対象者にあらかじめライフラインを描いてもらっており、その結果とインタビューの逐語録から判断した。

なったことを示し、対象者12の「いややな(3)」は、日本の自文化への動機の低下を示すことで現地の文化への動機の強まりを示唆している。

今回のインタビュー調査は、内示から帰任までの気持ちの変化全体を中心に聞いているため、帰任時の心境や、海外派遣勤務を経て自分が変わったと思った点にしばって尋ねたわけではなく、図表3の発言は詳細さに欠けることは否めない。

しかし、現地文化と自文化を対比したり、現地特有の知識を身につけたり、文化によって動機や行動のレベルや内容が変わったり、といった、文化的に多様な状況で機能する能力が顕在化していると思われる発言はみられた。海外派遣勤務で、CQは開発されていると考えられる。

その一方で、対象者1・2・3・4・9の5名のように、必ずしもCQに関する内容を際立たせていないコメントもある。対象者1「…スタンスを変えてみる、立ち位置を変えてみる…」や、対象者2「自分の何年先をイメージをつくりながら進めていくスタイル」、対象者3「スケールの大きな仕事」や対象者4「裁量する範囲が全然違う」は、国内であっても獲得可能な能力・経験と考えられる。また、対象者9「帰って今度日本で仕事できるのかなあ」は、動機的CQを示しているかどうか不明であった。

III. CQを認識することの重要性

インタビュー調査の結果からは、海外派遣勤務赴任中において、メタ認知的CQ、認知的CQ、動機的CQ、行動的CQの、CQの4要因いずれもが育成されている可能性が伺えた。その一方で、CQへの意識に個人差があること、CQを得たと概念的に意識され理解されているコメントはないこと、CQの能力について意識されていないコメントを述べた対象者が13人中5名いたことがわかった。また、帰任時に気持ちの落ち込みを感じている赴任者が13人中11人いた。

以上のことから、日本企業の海外派遣勤務ではCQに焦点おいた自覚的取組みはほとんどなされ

ていないと考えられる。また、本来、CQが獲得されていれば、帰任時に日本で仕事をする際も、その気持ちの落ち込みをCQの観点から整理することができると考えられるが、そのような発言がみられないのは、CQという概念が赴任者に理解され活かされていない可能性が考えられる。

グローバルな人材に、文化的に多様な状況に関心・興味を持ち、状況の違いや自らの文化をメタ認知しながら、行動も変化させていくことのできるCQの能力は不可欠である。

日本企業がCQを培っていこうとすれば、まず、その重要性を認識し、CQの観点から、赴任前の教育・訓練を行い、多文化に取り組む動機が最も高まる赴任中の経験を活かし、そして、何を得たかを新たに理解し今後のキャリアを開発していく帰任後に至るまでの一貫したCQへの取り組みを検討することが必要であろう。

CQを認識すれば、海外勤務の機会も、また国内の多文化環境もより活かし、グローバル人材を育てることができるのではないだろうか。

注

- 1 図表2の研修効果指標は、労働政策研究・研修機構(2008)の分析にもとづき記載した。
- 2 帰任直後は、気持ちの変化についての判断が定まらない可能性もあると考え、帰任後半年を過ぎた者を対象とした。
- 3 能力開発目的では20代も多いが、インタビュー調査の対象者で帰任後半年過ぎた者は1名であり、その1名も、初めての海外派遣勤務の帰任時の心境および自分が変わったかどうかについて、特に語らなかつたため、本稿では30代が対象となった。
- 4 「帰任前後の心境」は、インタビューでそれが話された箇所を抜粋し、「海外派遣勤務で自分は変わったと思うか」については、そのような問いをインタビューの終わりに尋ね、その回答を抜粋した。

参考文献

- Ang, Soon and Dyne, Linn Van, 2008, "Chapter 1. Conceptualization of Cultural Intelligence -Definition, Distinctiveness, and Nomological Network", *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications*, New York, M.E. Sharpe, Inc.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R., 1992, *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and new five-factor inventory (NEO FFI) professional manual*. FL: Psychological Assessment Resources.
- 日本能率協会, 2008, 『日本企業の経営課題2008 —持続的成長に向けた「経営の一体感」の醸成』。
- 労働政策研究・研修機構, 2008, 『第7回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』。
- リクルートワークス研究所, 2008, 「グローバル人事の未来を考えるアンケート」