

研 究

中国に進出する日本多国籍企業の海外赴任前研修に関する考察
M 社を事例にLi
李Yu
渝hua
華

目 次

はじめに

海外赴任前研修の位置づけ及び現状

1. 海外赴任研修の位置づけ
2. 日本多国籍企業の研修の一般的現状
3. 「意思疎通」の前提からみる異文化研修の必要性

M 社の事例

1. M 社の事業概況
2. M 社海外展開の概要
3. M 社の海外赴任人材選定と研修の決定
4. M 社の研修のプログラム
5. 従業員 D 氏の研修プラン

海外赴任前研修の有効性及び問題点

1. 研修の有効性 研修の評価から見る
2. 大中小企業間の格差の問題点 中小企業が中国事業において失敗する原因の一つ
3. 研修方式の問題点

おわりに

は じ め に

本稿では、日本の「多国籍企業」¹⁾の中国派遣者赴任前研修制度²⁾について、とりわけ「意

1) 以下「多国籍企業」を MNEs (multinational enterprises) と略称する。本文で多国籍企業概念を用いたのは、日本多国籍企業を研究の対象に限定しているからであり、また海外で活躍している企業は多国籍企業を中心であるからである。もちろん中小企業の海外事業も行われているが、海外駐在員のための赴任前研修は、日本の中小企業では本格的に行われていないのが現状である。

一方、日本の大手総合商社(例えば三井物産など)は海外赴任研修には多くの経験を持っている。彼らは明治期から海外への進出を始め、海外での経験、知識、情報などを製造業者より豊富に培ってきた。これらの商社は日本国内の企業に情報提供の役割も行っている。このような商社はグローバル事業に関する社員研修は製造業よりもっと異文化環境に関心を払っているように見られる。三井物産株式会社 2003 年「海外赴任前研修の概要」による。

2) 「海外赴任前研修」は、海外で仕事を行うための研修であるが、その中に「異文化研修」の項目が含まれる場合もある。海外赴任前研修の目的は、派遣者の現地適応の円滑化であり、その意味で、事前研修内の異文化(次頁に続く)

「意思疎通」に関わる異文化適応のための問題を中心に考察する。周知のように「意思疎通」という要素は経営活動には不可欠であり、中国に進出する企業にとっても現地での「意思疎通」の円滑な達成は事業の成功には欠かせない。ただ、中国は欧米と比べて、地理的には日本に近い上、同じアジアに属する漢字圏の国でもあるため、一般に、中国人との「意思疎通」は比較的容易であると思われがちである。しかし実際には、現地での従業員とのコミュニケーションや意思疎通にはやはり様々な問題がある。その証拠に、日本在外企業協会の調査³⁾によれば、「意思疎通」の問題は、海外統括上最懸案事項とされている。また日本のグローバル経営の研究者である白木三秀氏の調査においても、日系企業が中国で直面している HRM (Human Resource Management) の典型例として、「日系マネジメント層と現地従業員間のコミュニケーションが悪い」という例が示されている⁴⁾。

ではどのように中国での円滑な「意思疎通」を達成することができるのか。そのためには、現地での異文化を理解し、異文化に適応⁵⁾することが必要であろう。その異文化理解、異文化適応のためには、本人による自発的学習だけでは不十分である。この点で、企業による海外赴任者へのサポート、つまり海外赴任前研修 配置転換の研修として企業内研修の一環となっている は大きな役割を果たしている。とりわけ日本企業の雇用制度においては、社内研修が重要な位置付けがされていることも留意しておいてよい⁶⁾。

さて、中国における日系企業経営の研究においては、今までは中国人従業員のマネジメント

に関する研修活動は、異文化適応研修とも呼べるであろう。日本の多国籍企業では、「異文化研修」以外に、「異文化訓練」、「異文化トレーニング」などの様々な名称が用いられているが、本稿では一括して「異文化研修」と呼ぶ。

企業内の研修においては、OJT、OFF-JT、自己啓発という三つの基本的な形式があるが、海外赴任前研修は、単なる技能的な研修と違い、本社での OJT だけを通じて行われることはできない。したがって、OFF-JT が中心になり、社員の自己啓発がそれを補う形になっている。

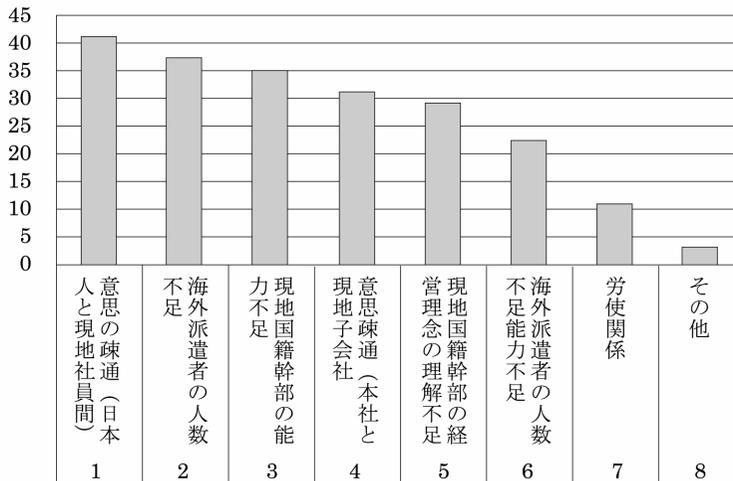
3) 図(1) 参照

4) JMAM「中国の日系多国籍企業、HRM上の悩みは何か」人材教育『人材教育』2003年6月号 16ページ

5) 異文化適応の定義に関しては、本人の異文化生活への慣れ親しみの状態を示す「主観的な心理的適応」と、現地における課題達成度を示す「客観的適応」の二つの側面がある。前者は企業の派遣者本人の他、家族なども含めた一般的な適応を捉える立場をとる(白木三秀等執筆『日本企業の海外派遣者職業と生活の実態』日本労働機構、2001年106ページ参照)。後者は主としてビジネス上の職務課題の達成度を示す適応を捉える立場である。前者の適応は後者より難しいことを、後記する岩内や Black の研究に示されている。

6) 社内研修は戦後日本企業雇用システムが形成される前提であると指摘する研究者がいる。例えば、長島修(『現代日本経済入門』増補版、法律文化社1998、92ページ~103ページ)によれば、企業内教育制度は企業内昇進と同じ、日本の閉鎖的な労働市場における終身雇用制度形成の前提である。日本企業の終身雇用制においては、新規卒者を定期採用し、企業内教育訓練を通じてふさわしい技術・技能を修得させて定年まで継続雇用する。また企業内教育訓練の一種である OJT (On the Job Training) を通じて、労働者は多能工として訓練を受けられて、生産工程や、職種の配置転換に対応することが容易になる。

図1 日系多国籍企業アジア子会社統括上困っている項目



資料出所：日本在外企業協会1997年ASEANにおける日本企業の子会社経営と人的資源管理のあり方』120ページ 資料③

が主題になっていたが⁷⁾、現地の日本人社員に焦点を当てる研究はまだ少ない。そこで本稿では、中国にある日系多国籍企業(MNEs)の従業員に焦点を当てて、彼らが中国に赴任する際に活用する海外赴任前研修制度を考察する。本稿によって今までの中国における日系企業に関する研究の空白を補完できると考えている。この点が本稿の貢献の第一点であろう。

それではここで、日本における代表的な異文化経営についての代表的な先行研究を概観してみる。まず、安室憲一氏のコンテキスト説がよく知られている⁸⁾。また岩内亮一氏⁹⁾などの研

7) 例えば、市村真一ら(市村真一編著『中国から見た日本の経営』、東洋経済新聞社、1998年)の実証研究、他に古田秋太郎(2001年、2004年)の現地調査に基づいた研究など。

8) 日本の海外直接投資が急増した80年代を背景に、日米異文化の差異を、高いコンテキストと低いコンテキストの概念を用いて解釈している安室憲一の研究が目されるようになる。参照：安室憲一『国際経営行動論』(森山書店、1982年)111~114ページ

コンテキストという概念は、Edward T. Hallが人間関係の相互関係の基準として規定したものである。

安室憲一のコンテキスト概念の説は日本と欧米の文化を比較する時には有効な説であろう。しかし、同じく高コンテキスト国である日中両国の場合は、コンテキストという概念だけからでは、有効に分析しきれない場合もあるのではないかと私は考える。実際、安室の後の中国に関する研究では、中国に対しては、欧米とも日本とも政治経済や、文明形態が異なっている国と認識する必要があるという指摘がなされている。この点については、安室憲一 財団法人関西生産性本部日中経済貿易センター編『中国の労使関係と現地経営』(白桃書房、1999年)を参照。

9) 岩内亮一等の研究は、異文化適応を経営システムの一環として取り扱った研究である。その研究は、実際の調査を踏まえたものであり、海外駐在員の現地異文化適応を、海外駐在員の選抜から帰任後までをサイクルとして捉えることで、経営システムの構成要素としてトータルに取り扱っている。駐在先の生活リズムを定着させることは容易ではないことや、駐在員の子どもの教育問題、コミュニケーションに関わる問題を明らかにした。

究は、異文化適応を経営システムの一環として扱うところに特徴があると言える。それ以外に、アメリカの J. S. Black¹⁰⁾ の研究も日本で知られている。Black の説においても、海外での適応は、仕事そのものよりも、現地でのコミュニケーションと文化の適応のほうがより困難である。確かに Black の研究範囲の「海外」は、主に欧米や南米地域を対象としている。しかし、異国で適応するプロセスは、地域によって異なるものの、中国においても基本原理は似ていると考えてよい。

これらの研究に共通している主張は次のようになる。すなわち、海外での異文化適応は、迅速かつ容易にできるものではなく、段階的に進んでいくものである。また、現地の異文化適応は現地の事業の成功を左右している。そして、海外派遣者の現地適応には本国のサポートが不可欠である。そのサポートの手段は派遣者に対する異文化適応教育という方法が欠かせない。筆者も本論の中で示すように、これらの主張を支持している。だが、今までの研究では、研修の具体的な実態が未だにほとんど明らかにされていない。そこで以上の主張を踏まえて、本稿においては、研修の実態を明らかにするために、中国も含む海外事業を着実に展開している M 社の事例を取り上げて、駐在員の現地適応は派遣前の研修と関連しているという視点から、赴任前研修制度を具体的に検討することによって、海外赴任前研修制度の仕組みを明らかにし、その有効性と問題点を検討する。この点が本稿の貢献の第二点であろう。

なお本稿に関する M 社の事例は、筆者が M 社に対して 2003 年度から 2004 年度まで行った調査及び M 社社史に基づいている。

海外赴任前研修の位置付け及び現状

1. 海外赴任前研修の位置づけ

日本 MNEs は、海外赴任前の異文化研修にどれぐらいの重要性を認識しているのだろうか。以下のいくつかの海外職務要件に関する調査結果が示されている。

海外での職務遂行上の優先順位をまとめて見ると以下ようになる。

1. 安室憲一調査：意欲、語学力、適応力、忍耐力(安室憲一『国際経営行動論』森山書店、1982年、58～62ページ)

10) J. S. Black / H. B. Cregerson / M. Emendehall / L. K. Storh 1999 Globalizing People through International Assignments 白木三秀・長井裕久・梅澤隆監訳『海外派遣とグローバルビジネス 異文化マネジメント戦略』白桃書房、2001年

Black らも上記の岩内グループと同じく、選抜、赴任、現地適応、帰国後の本国適応のプロセスのように、駐在員の派遣をサイクルとして捉えている。また駐在員の家族に対する現地適応の研修なども取り入れるべきであると主張している。

日本労働研究機構では、Black の説との関連で、2001年日系企業の海外駐在員の調査を実施した(次の著書を参照：日本労働機構編 白木三秀他『日本企業の海外派遣者職業と生活の実態』日本労働機構、2001年7月)。

2. 旧労働省調査：職務能力，語学力，健康，現地事情（旧労働省『企業経営の国際化と労働面での対応に対する調査』労働法令協会，1992年，17ページ）

総じて，どの調査結果から見ても，語学，現地事情などの研修は，企業側と派遣者の双方から重視されている。海外に適応するための海外赴任前研修はどのように行われているのか，章でM社の事例を取り上げて検討する。

2. 日本多国籍企業の研修の一般的現状

日本社員の国際教育の形式には類似点が見られる。日本の大手企業は常に研究機関やコンサルタントの主催する共同セミナーなどに参加して，セミナーから受けたアドバイスや情報を参考にすると共に，賃金のベース・アップと同じように，研修制度も同業他社を参考にすることがある¹¹⁾。したがって，大手企業，つまり日本のMNEs企業の研修制度は概ね類似してくるのである。以下，一般的な海外派遣に関する研修を検討してみる。

先行研究によると，赴任前研修は以下のような項目がある。

安室 憲一調査	日本労働研究機構調査
英語	語学研修
赴任先国の言語	赴任経験者との座談会
赴任先国の状況	現地における健康管理
赴任先でのビジネスマナー	本社の理念・海外戦略の把握
国際経営の一般知識	赴任先国事情

注) 安室憲一調査資料：安室憲一『国際経営行動論』森山書店，1982年，53～58ページ

日本労働研究機構調査：日本労働研究機構『望まれる海外勤務者支援のための総合的雇用管理システムの確立』日本労働研究機構，1994年，28～32ページ

筆者のまとめた後に事例で取り上げるM社の研修科目は以下のものである(1999年～2004年現在の研修項目)

M社の海外赴任研修科目
語学（英語 50時間 & 赴任先国の語学 50時間以上，上限 300時間）
赴任先経験者が現役との座談会
現地における安全と健康管理
赴任先での国の事情（政治，経済，習慣）
正式赴任前の現地での事前視察（新しい環境に適応するための試行期間）

安室と日本労働研究機構の調査項目は，1980年代と1990年代の実況である。一方M社の研修項目は，グローバル化がさらに進んでいる1990年代後半から現在の研修項目である。M社の研修科目は他と比べて，の「正式赴任前の現地での事前視察」が加えている。後にM社

11) 2004年4月2日M社社員海外研修担当者ヒヤリング調査による。

の事例で述べるが、これはM社研修の特徴の一つである。

これらの調査結果によると、海外赴任前研修においては、「赴任先国事情(政治,経済,習慣)」のような項目が、異文化に関する研修項目と言える。このような異文化適応をサポートするような科目は数多く実施されているが、その中でも、M社はとりわけ語学研修期間が長い。

3. 「意思疎通」の前提からみる異文化研修の必要性

異文化研修は海外現地での「意思疎通」のために必要である。この「必要性」を「意思疎通」が前提としている要素から見てみよう。

日本では通じる「暗黙の了解」や、以心伝心のコミュニケーション方式は、共通した経験、情報、理解、物事の尺度、目標などが前提になっている。すなわち、「共通した」経験・社会知識=コンテキスト¹²⁾が意思疎通の前提になっている。高いコンテキスト¹³⁾の社会ほど、コミュニケーションはコンテキストに依存している。ただ、このようなコンテキストがない場合やコンテキストが異なる環境に移動すると、以前のコミュニケーション方式が通じなくなる。

日本と中国はともに高いコンテキスト文化の国と言われている¹⁴⁾。高いコンテキスト文化とは、意思伝達は、非言語的なものと、状況による微妙な合図に非常に依存している。例えば、人の職務地位、社会地位、世間の評判などはコミュニケーションに大きなウエイトを占めている¹⁵⁾。このような高いコンテキスト文化の社会を理解するためには、事前の異文化教育は、低いコンテキスト文化社会(例えば欧米)より一層必要だと思われる。

以上のように海外赴任前研修の現状と位置付けを検討した。確かに、日本と欧米の文化の差異に関する研修は現在日本の多国籍企業内で多く行われている¹⁶⁾。しかし、高コンテキスト国

12) 高いコンテキストと低コンテキストの概念は人類学者ホール(Hall, Edward T. 1976 Beyond Culture NY: Anchor Press)によって提起されたものである。

通常の「コンテキスト(context)」の意味は、文脈、或いは「事柄の前後関係」という意味であるが、高コンテキスト文化を意味する場合は、非明示的で、厳密でないコミュニケーション・パターンを示している。これに対して低コンテキスト文化は、厳密な言語メッセージに依存して、率直なコミュニケーション・パターンを示す。

13) 文化の「コンテキスト」概念を提起したホールの概念では、高いコンテキストと低コンテキストの分類は二者択一ではない。いずれか一方が優勢になりそうな場合であっても、相対的に制限、或いは精密なコードはどんな言語社会においても見られるのである。例えば、アメリカは低いコンテキスト文化のもっともよい例ではないが、低コンテキストに極めて近いことは明らかである。Gary P. Ferraro The Cultural Dimension of International Business 1990 Prentice Hall, ゲーリー・フェラーロ、江夏健一、太田正孝監訳、IBI国際ビジネス研究センター訳『異文化マネジメント』同文館 1992年、100~102ページ

14) Stephen P. Robbins Organizational Behavior Ninth Edition. 2001, Prentice Hall, P.300 及び佐々木晃彦『異文化経営学』東海大学出版会 2002年 154ページ参照

15) それに対して、低いコンテキストとは、意思伝達が言葉を通じることに依存している。言葉の伝達は第一であり、肩書など言語以外に含まれる意味は二次的なものである。ヨーロッパ、北アメリカ地域の人々は低いコンテキストの性質が見られる。

16) M社においては、次のような項目で、日欧文化の差異に対する研修が行われている。「孔子とソクラテスの
(次頁に続く)

である日中間での異文化適応に同じプログラムを用いてもその有効性は高くないであろう。よって、同じく高コンテクスト国の日中両国の場合こそ、表面に見えない文化要素を理解するために、中国の特殊性に適応する研修が必要であろう。

次は、中国の特殊性に適応させる研修プログラムの事例として、M社の中国赴任前研修の仕組みを見てみよう。

M社の事例

1. M社の事業概況

M社は住宅、非住宅、家電、電子材料、制御機器などの分野の業務を行っている企業である。2001年度M社の海外の総売上高は69,256百万円で、総売上高の11.1%を占めている。そのうち海外の地域別売上高率は、北米、欧州、アジアの順に、それぞれ2.7%、2.5%、5.9%となっている¹⁷⁾。特に中国については、これまでの生産基地としての役割に止まらず、新しい市場として積極的に事業展開を図っている。

2. M社海外展開の概要

M社は1974年ニュージャージー州に初めての海外営業拠点を設立して以来、2002年末までに、海外拠点総数は130、支社は81社を数え、中国には21の拠点がある。日本からの海外派遣勤務者数334名¹⁸⁾、海外の従業員総数は15,827名いる¹⁹⁾。日本人の従業員総数のうち2%が海外に勤務している²⁰⁾。

M社の海外事業分野には、中国、アメリカ、アジア地域(中国以外)、ヨーロッパ - のように地域を区分している。中国は1992年から中国の事業をスタートして、現在は常時100人以上の日本人社員が仕事で滞在している。M社は中国を重要な市場と考えるゆえに、中国に派遣する社員の赴任前研修にも力を入れている。M社が90年代から中国に進出して現在まで、中国での事業展開は着実に進んでいる。M社の中国駐在員の赴任前研修は駐在員の現地適応には大きな役割を果たしたと考えられるが、そのことを以下で詳論したい。

違いをもたらす会議のスタイルへの影響」、 「ネゴシエーション・スタイルにおける文化の影響」、 「日本流プレゼンテーション(起承転結)と西欧流(結承結)」、 「アイコンタクトをはじめとするフィジカル・スキルの重要性」、 「対立解決のスタイル」、 「何が対立をもたらすのか、客観的に観てみよう」、 「東西のネゴシエーション・スタイルの違い」

17) 『M社有価証券報告書』2002年より

18) 2000年以降の『海外進出企業総覧』(東洋経済新報社, Data Bank SERIES 会社別編『海外進出企業総覧』)を見ると、日本の他の大手企業は現時点で千人余りの海外駐在員がいる企業も数少ない。

19) 2003年9月現在社内資料より。

20) 一方日本国内の従業員のうち外国籍の社員数は20人未満である。 2003年9月 ヒアリング調査による。

3. M社の海外赴任人材選定と研修の決定

3-1 一般的な海外に派遣する人員の選定

海外派遣人員の選定においては、日本のMNEsでは指名方式と志願方式を併用している。人員の選定においては、経営手腕を重視している点ではアメリカと日本は類似している²¹⁾。基本的に、世界のMNEs企業はグローバル勤務者の選抜に際し、高度な能力または経営能力を見出すことに努めている²²⁾。海外派遣者は、基本的に日本国内では優秀な社員と認められている。したがって、事前研修においては、海外でのビジネス・スキルの取得よりも海外に適應することが課題となる場合が多い。

3-2 M社の派遣人員の決定と研修プランの策定

海外派遣要員登録制度を実施している日本の大手企業もあるが、M社の場合は海外派遣の必要によって、会社から指名することがほとんどである。赴任が決まると、派遣される駐在員の研修が必要になってくる。派遣社員所在の人事部門から、海外研修担当部門に研修の実施を通知する。研修プランは、海外研修担当部門によって作られる。ただし、部長クラスの社員に対しては、面談を行って、その社員の要望を入れて研修プランを立てる。

4. M社の研修プログラム

M社では、中国赴任社員を含めて海外赴任者全員が海外赴任前研修を受けることになっている。研修内容は一般研修と必須研修がある²³⁾。それらは、海外職務、現地社会経済状況、現地での暮らし情報、中国語を含む言語という四つ内容に類別される。その内容は他社も似ているが、プログラムの充実度や具体的な研修方法が違う。また後に述べる社団法人 OTVA(海外職業訓練協会)²⁴⁾の研修カリキュラムもこの四つの類別の内容がある。以下必須研修項目を中心に検討してみる。

21) J. S. Black / H. B. Cregerson / M. Emendenhall / L. K. Storh, op. cit. 日本語訳 83 ページ参照

22) 海外駐在員選考に関しては、安室憲一(1982年『国際経営行動論』)がFayerweather, J.を含む研究者の研究から、グローバル企業の現地での創造的適応の素質になる共通項目を以下のように挙げている。即ち、高度な環境探索能力、理解力、抽象化の能力、応用性のきく柔軟な物の考え方などである。もちろん、以上のような素質を測定し、評価することは、経営幹部の個人的な印象や直感に左右されるものが多く、科学的な方法ではまだ測定できないと思う。

23) 表1を参照。

24) 財団法人海外職業訓練協会(Overseas Vocatioanl Training Association), OVTAと略称される。1984年から始まった。海外駐在員を訓練するために、国から企業、特に海外情報源が少ない中小企業の海外事業のバックアップのために、OVTAが設立された。当時、海外の情報に関して、日本の大手企業はある程度知っていたが、中小企業の場合はあまり知らなかった。OVTAは特に中小企業のために便宜を計らっている。OVTAの海外赴任研修方針は、海外で、「仕事を教える」ための能力を開発することである。2003年度から、厚生労働省直轄委託事業となった。OVTAのホームページは<http://www.ovta.or.jp>である。筆者が2004年8月11日OVTA事業部で行った西山信子氏へのインタビュー調査より。

OVTAはOVTA研修施設内での海外派遣研修以外に、企業に研修講師を派遣する業務も行っている。

4-1 必須研修の内容について

必須研修には(1)「海外勤務者赴任前コース」、(2)「海外勤務・異文化マネジメント研修」、(3)「語学研修」という項目がある。以下カリキュラムの内容を見てみよう。

表1 M社の海外赴任前研修カリキュラム

必須研修	一般研修
<p>(1) 「海外赴任前コース」のカリキュラム 研修の狙い：海外会社への出向，駐在決定者を対象に海外勤務の心構えや経営理念，業務上の基礎知識や必須事項の確認をしてもらい，併せて海外勤務の取り扱いの解説と手続きを行う</p> <p>研修人数：1回に20名。 研修期間：1泊2日 講師：社内講師，社外講師 場所：社内の研修所 受講料：宿泊，食事込みで全額会社負担</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 海外会社出向者経営者コース 2. 海外製造のための管理と指導 3. 実践グローバルマーケティング 4. 国際取引契約の基礎 5. 貿易実務基礎 6. 輸出管理の基礎 7. 国際人のためのプレゼンテーションスキル 8. 国際人のためのネゴシエーションスキル 9. 国際人のためのミーティング&ディスカッション 10. 国際人のためのビジネスライティングスキル
<p>(2) 海外勤務・異文化マネジメント研修 研修の狙い：第一には，海外マネジメントスキルの習得，第二は，異文化間のコミュニケーションスキル，及び対人関係スキルの習得。</p> <p>研修人数：1回20名 研修期間：1泊2日 講師：社内講師 受講料：宿泊，食事込みで全額会社負担</p>	<ol style="list-style-type: none"> 11. グローバル対応の技術契約基準 12. グローバル対応の技術契約応用 13. グローバル技術の法規制対応実務 14. アジア地域の認証制度対応実務
<p>(3) 語学研修（現地語と英語） 研修の狙い：語学を通じて海外の異文化を吸収しつつ，外国語コミュニケーション力向上。</p>	

出所：M社社内資料より作成

(1) 「海外勤務者赴任前コース」

必須の「海外勤務者赴任前コース」は，海外派遣者の職務責任，待遇，海外の生活情報，本社の経営理念の再確認が主な目的である。この研修コースは二日間で行われている。

一日目の項目は「海外赴任前に際して」，「M社の経営理念」，「M社の海外事業展開」，「海外取引の基礎」，「品質について」，「M社のブランドとスローガン」，「海外勤務者体験談と質疑」，「激励懇親会」などである。二日目の研修項目には「海外事業運営のガイドライン」，「海外契約」，「海外勤務取り扱い基準」，「グローバルダイレクト手続き」，「海外安全」，「海外医療・健康管理」，「私の海外勤務の目標づくり発表」などがある。

この研修は海外派遣者にとっては一般的な研修である。

(2)「海外勤務・異文化マネジメント研修」

この研修の目的は、第一には、海外マネジメントスキルの習得であり、第二は、異文化間のコミュニケーションスキル、及び対人関係スキルの習得である。

この研修における講座式研修は二日間がある。一日目で行われる項目は、「異文化コミュニケーションとは」及び「マネジメントとは」という内容である。二日目で行われる項目は「コミュニケーションスキル」及び「ネゴシエーションスキル」である。この二つの項目の研修においては、コミュニケーションとネゴシエーションの実際の状況を想像した演習も行う(いわゆるロール・プレーである)。これは講座式だけの研修よりは、受講者にとっては効果的な方法である。

研修カリキュラム(表1)にはまとめられていないが、この(2)「海外勤務・異文化マネジメント研修」と関連して、注目すべき項目は赴任前の事前視察である。事前視察は各部門社員の所属部門によって時間が設定されている。これは派遣者の中国言語にも異文化の理解にも非常に役に立つであろう。学習法には、「没入法(或いは経験学習法 immersion)」という方法がある。それは、学習中の言語を使って生活しながらその言語を習得する教育法であるが、言語だけではなく、現地社会の文化適応にも有効である。後のM社のD社員の研修に見られるが、研修室内だけの研修よりも現地状況が身近に理解でき、自分のこれから置かれる環境に、より正しい心理的な準備ができることを狙いとしている。異文化に対する理解は一日、二日でできるものではないものの、この異文化研修は、異文化を理解するための案内役の役割を果たしていると言えるであろう。

(3)「語学研修」 異文化研修の一環として

語学研修については、必須項目としては、派遣される現地の現地語 50 時間を受講、及び英語の TOEIC 検定ポイントが 650 点未満の社員は、50 時間の英語の受講が全員必須である。

中国赴任者の場合は中国語と英語研修に時間を惜しまずに行うことは、M社の研修の一つの特徴である。実際には、日本人派遣社員に対して、中国語を学ぶ必要があると中国人従業員が指摘している調査もある²⁵⁾。

異文化に対する理解は一時的な赴任前研修によってできるものではないものの、語学を通じて文化は理解されることが多い。したがって企業内の語学研修も、異文化研修の一環として考えられよう。実際 M 社の研修プログラムでも、語学研修の目的については、「語学研修を通じて海外の異文化を吸収しつつ、外国語によるコミュニケーション力向上」と示されている²⁶⁾。

25) 西原博之「在中日系企業における人的資源管理とその課題」『組織行動研究』第 27 号、慶応義塾大学産業研究所、1997 年

26) M 社社内資料による。

他社では、外国語教育を語学教育と呼ばずに、国際コミュニケーションという言い方をする企業もある。

日本 MNEs には、M 社のように、中国に赴任する海外派遣者でも、中国語以外に、長時間の英語研修を受けることを義務づけている企業もある。英語圏地域に派遣される社員には英語研修の義務付けは当然であるが、非英語圏の中国派遣者にも、英語研修義務付けは不思議に思われるかもしれない。これは、英語はもっとも広く使われることからであろう。中国では、中国語が通じない時に、英語がコミュニケーションの代替言語になると考えられている。実際に、ある日系企業の Y 社では、中国での子会社の公用語は英語と決められている。

事業のグローバル化が進んでいる現在、海外派遣にせめられて研修を行うより、多くの企業が海外業務の必要に備えて、普段から語学教育を行っている。一定の英語能力を昇格の条件としている企業もある²⁷⁾。M 社の場合、英語や中国語などの語学は従業員本人の自己啓発により習得させることを原則とするが、業務上、語学力の向上が必要である場合には会社が全面的に支援を行う²⁸⁾。

次により具体的に、M 社社員 D 氏の研修スケジュールを検討してみる。

5. 従業員 D 氏の研修プラン

D 氏は日本国内の製造拠点に勤めている課長クラスの中堅社員であり、30 代後半で妻と一人の子供がいる。D 氏の日本国内の仕事は経理と生産管理に携わっている。

D 氏には 2002 年 5 月に中国駐在派遣の内定通知が届き、同年 10 月 1 日に中国に赴任することとなった。D 氏は所属部署の引継処理をし、海外派遣の研修と手続きのために、6 月に本社に移動した。D 氏の研修スケジュールは以下のようなものである²⁹⁾。

従業員 D 氏の研修スケジュール

(赴任日：2002 年 10 月 1 日中国に赴任)

主な研修スケジュール(赴任決裁後 6 月初旬からスタート)

27) 例えば、P 社は主任に昇格する時に TOEIC (Test of English for International Communication) の点数を参考にしている。筆者 2004 年 3 月 P 社海外研修担当者にヒヤリングより。

28) 中国語研修の場合は、英語の TOEIC のような検定試験もある。従来の日本側主催の「中国語検定試験」以外に、近年中国関係ビジネスマンの間で知られている中国側の中国語検定試験もある。M 社の場合、英語以外に、中国語に対しても、社員の自己啓発の一環として導入されている。英語の TOEIC 試験や、中国語検定試験はあるレベルに達すると、人事部に登録されることになっており、職能力として認められている。

29) このスケジュール表には概要しか記していないが、本来のスケジュールでは厳密に期日、時間、講師の依頼担当、受け入れ担当などが振り分けられている。このスケジュールから分かるように、M 社は海外派遣社員の研修に十分な時間と研修費用を与えて、手厚い研修を行っている。D 氏のこの研修期間は、完全に OFF-JT の形式を取っている。研修にあたる講師には、社内講師以外に、社外講師を依頼していた。むろん研修費用は全部会社が負担している。

6月	研 修 内 容	経理・人事・法務，中国語研修スタート
	研 修 場 所	分社部門，後に本社
	研修依頼担当者	× ×
	研修受入担当	× ×
7月	研 修 内 容	赴任前研修・海外職務・国際人事・中国語
	研 修 場 所	本社事務所，本社研修所
8月（出国健康診断実施）		
8月	研 修 内 容	中国語・マネジメント・赴任先に事前視察
	研 修 場 所	本社事務所，研修所など
9月	研 修 内 容	中国語及び英語
	研 修 場 所	同上

出所：M社の社内資料より筆者が作成

M社では赴任期日より半年前に社員に通知することは通例となっている。しかし，中国現地の事業の必要によって，急に社員を派遣させる場合もある。その場合，中国駐在を通知されて，一ヶ月後に赴任となることもある。

D氏の場合は4ヶ月前に通知された。D氏の必須研修内容は上記の必須研修 赴任前研修，マネジメントコース，語学研修 と同じである。D氏の語学研修に中国語と英語がそれぞれ最低50時間以上となっている。50時間の英語研修は研修所で泊り込みのコースであった。中国語の研修は出張（中国への事前視察）と休日以外に，6月から赴任前の9月までに，ほとんど毎日3～6時間，合計150時間ぐらいの研修を受けていた。中国駐在に派遣される社員には，大学で第二外国語として，あるいは独力で中国語を勉強した社員もいるが，D氏は中国語をゼロからスタートした。D氏は中国への赴任前に，すでに日常生活の中国語（サバイバル可能な中国語と多くの派遣者の間で言われている），仕事上の基本用語が習得できた。

D氏の本国での仕事は経理関係であり，中国では地域部門のマネージャーになる。D氏は中国赴任に関しては最初は少し不安があったが，赴任期が近づくようになると，最初の不安は減り，少し安心ができるようになった。その理由は，日本国内での研修が彼に情報を提供したこと以外に，赴任前の現地視察も大きかった。D氏は7月，つまり研修がスタートしてからの次の月に中国赴任先に事前視察に五日間行ってきた。その後，D氏は中国語の研修の時に，中国に関する情報や自分の赴任先の現地情報，中国社員とのやり取りを，様々な状況を想定して自ら積極的に質問をするようになり，また，これから部下になる中国人の社員との人間関係や中国人社員の仕事観などについても，中国語の講師に質問したり，自分で関連のある本を探して

読んだりして認識を深めている³⁰⁾。

D氏のような中堅社員の場合、海外の駐在は彼らにとっては初めての経験である。彼らは仕事上では、現地でもわりと容易に適応できる。彼らの心配は、現地での従業員とのコミュニケーション、現地での文化への適応である。特に家族も共に駐在する場合は、家族の現地での暮らし、子供の教育問題などが最懸念事項である。もちろん家族の暮らしの問題は、彼らの現地での仕事にも影響するであろう。すでに述べたように、海外での適応においては、仕事よりは、現地でのコミュニケーション、異文化の適応の困難度が高いと、Blackらの先行研究も示している³¹⁾。

D氏が仮に事前視察をスキップすると、赴任に対する不安はもっと長く続くであろう。プログラム途中の事前視察によって、赴任前の中国語研修がより効果的に進められ、また不安も取り除かれる効果があったと思われる。

以上のようにM社の中国赴任研修を、全般及びD氏個人の事例を見てきた。M社の研修カリキュラムには、通常の海外業務、海外事情以外に、異文化研修のプログラムが設定されている。異文化研修として考えられている語学研修は特に長い時間をかけて実施されている。欧米と違って、中国の特殊な文化を理解するためには、時間をかけた中国語研修を行うことは一つの有効な方法であろう。

また語学研修に、中国赴任者にも英語の研修義務を付けているのは、すでに述べたように、英語が広く使われているからであろうが、それは以下の事実にもよるであろう。中国の学校では、外国語教育は英語が中心である。母国語の中国語以外には、次にコミュニケーションの言語としてもっとも使われるのは英語であるからである。

海外赴任前研修の有効性及び問題点

1. 研修の有効性—研修の評価から見る

これまで日本MNEsの海外赴任前研修について、その位置付けと具体的なプログラムを検討してきた。では、その研修の有効性はどうか。以下M社の研修直後の評価と日本労働研究機関が調査した赴任先からの評価、という二つの側面から見てみよう。

1-1 M社から見る企業内研修の評価

研修に対する評価がもっとも多く採用されているのは研修直後の意識調査である。これは今

30) このようなD氏の事前視察前後の変化は、他の中国派遣者の研修にも見られる 筆者の中国語講師研修を通じて見られた状況より。

31) J. S. Black / H. B. Cregerson / M. Emendenhall / L. K. Storh 1999, op. cit 日本語訳 142～152 ページ参照

後の研修の改善のためでもある。M社の研修も、前記のOTVAでの研修もこのようなアンケート評価を行っている。表2でM社の研修後アンケートのサンプルモデルである。

表2 M社研修アンケート例

氏名：	部署：	研修期間：			
1. 研修内容をご期待にそいましたか。					
大変よかった	よかった	ふつう	物足りなかった	期待はずれ	
2. 研修内容をご理解いただけましたか。					
大変よかった	よかった	ふつう	物足りなかった	期待はずれ	
3. 研修教材についてはいかがでしたか。(テキスト, OHP, VTR などを含む)					
大変よかった	よかった	ふつう	物足りなかった	期待はずれ	
4. 講師の指導方法は適切でしたか。					
大変よかった	よかった	ふつう	物足りなかった	期待はずれ	
5. 研修の内容は仕事に役に立ちますか。					
大変よかった	よかった	ふつう	物足りなかった	期待はずれ	
6. 研修に対するご意見・要望がございましたら、お書きください。					

出所：M社社内資料より作成

表3 海外人員に対する赴任前研修アンケート収集結果(%)

評価項目	非常に役に立った	役に立った	あまり役に立たなかった	全く役に立たなかった	その他
コミュニケーション手法	21.9	48.1	26.4	1.7	1.8
ビジネス手法	8.1	54.6	32.6	2.1	2.3
現地労使関係	8.3	60.7	27.5	1.9	1.6
現地健康管理	6	64.4	25.1	1.4	3.2
海外赴任経験者座談会	20.3	63.4	13.9	0.7	1.7
事前現地視察	37.8	54	5.7	0.9	1.6
現地事情	6.7	60.8	27	2.1	3.4
現地危機管理	6.4	56.9	32.3	1.9	2.5

資料出所：日本労働機構編『第3回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』日本労働機構，1999年，20～26ページ

通常のM社のアンケート回答は「大変よかった」と答えられている。ここでアンケートの分析上、日本人の謙虚な性格を考慮すると、「ふつう」以下の場合、評価はあまり良くないと考えられよう³²⁾。M社の各海外研修のアンケートについても、「ふつう」以下と答える回答は稀

32) 注9参照

である。これは M 社の研修プログラムの有効性を裏付けていると考えてよいであろう。M 社のような日本 MNEs の場合は、海外研修の責任者、担当者は、海外経験者でもある、また常に現地視察を行っている。研修責任者本人が常に現地の情報を把握することは、社員の海外赴任研修の実施上非常に有益である。

1 - 2 日本労働研究機構が調査した赴任現地からの評価調査

研修直後のアンケート調査によると、赴任現地で、心理的要素を含むスキルに変化が見られた時の方が、その成果がより具体的で測定可能である。しかし、このような評価方法は、一つの企業内で行うには、経費や評価の客観性を考えると難しい。このような評価データは非営利団体である「日本労働研究機構」が行っているものなどに限られる。以下その調査の一例を表 3 で見てみよう。

この調査結果は、研修終了後赴任先の派遣者に対して行われたものであるから、研修の有効性がより裏付けられている。表 3 を見ると、すべての研修科目に対して、「非常に役に立った」、もしくは「役に立った」と答えているのは、全体の 7 割を占めている。その中でも、「海外赴任経験者座談会」と「事前の現地視察」は、受講者の 8 割から 9 割以上が高い評価を受けている。「コミュニケーション手法」は 7 割以上を占めている。この三項目は、M 社の必須研修項目にも含まれている。

次に「あまり役に立たなかった」評価項目を見てみると、「事前視察」と「海外赴任経験者座談会」の二項目以外が、全体の 2 割から 3 割を占めている。「事前視察」に対して、「あまり役に立たなかった」と答えている率はもっとも低い(5.7%)。ここから「事前視察」の有効性が特に高いと見られる。

「事前の現地視察」の科目に対する評価は高いが、しかし現実には企業の実施率が 2 割程度しかない³³⁾。これは、事前現地視察には、出張費用が掛かることや、仕事の都合上などの難点があるからだと推測できる。ただ、M 社の D 氏の事例からも分かるように、事前視察の有効性を考えると、もっと実施するべきであろう。

以上、企業の海外赴任前研修は、研修直後のアンケート評価からも、赴任先による評価からも、有効性が高いと言い得るである。中国で事業の成功をさせるには、派遣前研修を時間を惜しまずに実施する必要がある。

2. 大中小企業間の格差の問題点—中小企業が中国事業において失敗する原因の一つ

本稿は日本の MNEs を研究対象にしているが、ここでは中小企業の社員が中国赴任する準備にも触れてみたい。日本の中小企業は大企業と比べてみると、中国を含む海外に関する情報は

33) 日本労働研究機構編「第 3 回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果」日本労働機構 1999 年 29 - 30 ページ

少なく、赴任前研修のノウハウもない上に、そもそも研修の重要性を十分に認識していない企業もある³⁴⁾。また、経費上の問題で赴任前研修を考慮に入れられない場合もある³⁵⁾。

しかし、日本と中国の異文化の認識の有無、中国赴任社員に対する研修の有無は、現地での事業の成功につながる。逆にいうと、中国進出で失敗した中小企業は、中国派遣社員に対する異文化研修の欠如にも原因があったのではないであろうか。

企業内の異文化に対する認識は、企業文化と関係して、長い時間の中で形成したものである。多くの中小企業は自分の力ではなかなか大企業のような海外派遣研修はできない。そこで、日本政府からの支援を得て「海外職業訓練協会」(OVTA)のような中小企業の海外事業を援助する機構が設立された。OVTAは年に5回、一回20名の研修人数を受け入れて研修を行っている。雇用保険に加入している企業は全員研修の申込資格がある。研修資格審査が合格すれば、一度に各企業1名の社員が研修を受けられる。研修期間は3週間あり、現地での技能指導、現地社会、安全、健康などの現地事情、現地の言語などの研修科目が中心である。OVTAの研修担当者によると、近年研修を受ける企業の半数以上は中国への事業展開が目的である。

OVTAの研修方針は、日本人派遣者を海外現地で「仕事を教える能力を開発すること」にある。これはOVTAの本来の設立目的が中小企業のためであるからである。中小企業の場合は、生産コストの削減のために中国に進出することが多い。もし中国を市場として考える場合は、中国赴任前研修においては、「現地で仕事を教える能力の開発」という目的以上に求められることがあるであろう。

中小企業はOVTAなどの機構をもっと活用するべきであろう。

3. 研修方式の問題点

3-1 研修方法について

現存の研修方法は講義学習と経験学習という二つの方法がある。現在日系MNEsが採用しているのは、講義学習が多い。ここには二つの問題点がある。一つは、文化というのは、教室では学ぶことに限界があることである。もう一つには、海外赴任者は成人であり、講義学習よりは経験学習のほうが達成率が高い。経験学習には、ロールプレーのような方法があるが、実際に現地で「没入法」(immersion)のような経験学習を行う企業もある³⁶⁾。M社の場合の赴任前の事前視察はこのような役割を果たしているであろう。

34) この点については、2004年8月11日に、筆者がOVTA(海外職業訓練訓練協会)で行ったヒヤリング調査においても、OVTA国際交流部門担当者はこのような現状を語った。時には、OVTAでは、中小企業の社員をOff-JTトレーニングに参加させるのに、説得しなければならない。

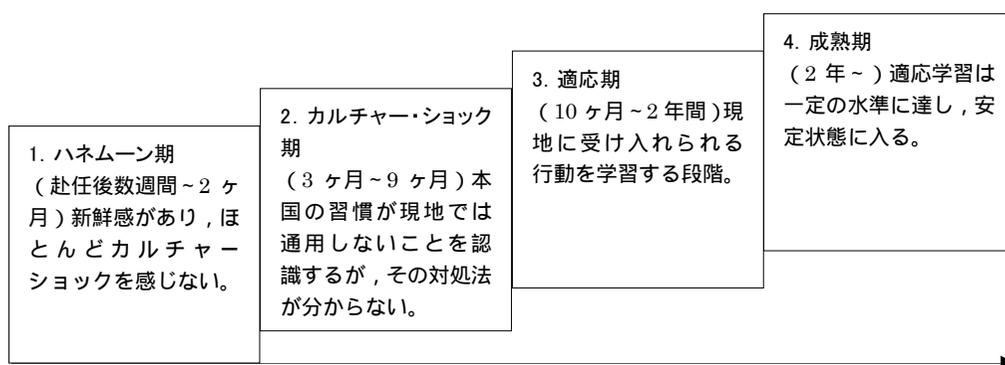
35) 大企業の場合は一人当たりの海外派遣者に与えられる平均研修費用は、本人の年間収入よりも高い。

36) 例えば、韓国サムスン社では、中国に赴任する社員に一年間の自由時間を与えて、中国で自由に暮らすことを通じて、中国の社会、文化を理解する 鹿児島国際大学 康 賢淑 2003年の調査による。

3-2 研修期間と赴任後研修の必要について

現在の赴任前研修は、名称が示すとおり、現地赴任「前」に集中して行われている。しかし、派遣者の現地での適応期間を考えると、中国現地赴任後のフォローアップ研修も必要であろう。

図2 海外異文化適応段階及び期間



出所：Black & Mendenhall & Oddou 1991

異文化の適応は、時間の経過と共に段階的に発展する。派遣者の海外での異文化適応期間については、海外派遣者の研究をしている Black ら³⁷⁾の実証研究の結果によれば、海外派遣者は現地での異文化適応段階は4段階に分けられている(図2参照)。この四つの段階は赴任到着から(1)ハネムーン期,(2)カルチャー・ショック期,(3)適応期,(4)成熟期のようになっている。この適応段階はカルチャー・ショックを感じる時期から立ち直る時期、次第に適応していく時期に分けて考えられている³⁸⁾。

第一段階では、赴任スタートから約3ヶ月間のハネムーン期である(0~3ヶ月)。派遣者は現地の新しい環境に対しては、まだ新鮮感だけ感じていて、本国における習慣が現地に適合しないことに気づかず、認識していない段階である。第二段階とは、カルチャー・ショック期である(3~9ヶ月)。派遣者は本国の習慣が現地で適応しないことを認識し、それにどのように対応するのか分からない時期である。この段階の派遣者は、期待された組織の役割を果たすことに困惑したり、違う文化に驚いたりして、自分の以前の慣れた文化パターンに対して喪失感が出る。第三段階では、異文化への適応期である(10ヶ月~2年)。現地で仕事をし、生活していく上で

37) Black, Mendenhall & Oddou 1991

38) カルチャー・ショックに関する解釈が多く存在している。J. S Black (1999) の解釈がより明瞭になっている。即ち、カルチャー・ショックと言え、今までの習慣が破られることである。彼が挙げた一つの例を以下に引用する。例えば、毎日定時にシャワーを浴びること、何かの情報をチェックすることなどが、異国でできなくなった時のフラストレーションは、カルチャー・ショックの一種である。

学習していく。この時期に派遣者は次第にカルチャー・ショックから立ち直って、新しい環境に適応しようとする。違う文化要素を受け入れ始める時期である。第四段階は成熟期である(2年~)。派遣者の現地での適応は一定のレベルに達し、安定期に入る。この段階に入ると、派遣者の異文化適応力は徐々に高まっていく。

この四つの適応段階を考えると、特に赴任現地に対する新鮮感が過ぎた後のカルチャー・ショック期には、現地でのフォローアップ研修が必要と考えられる。

M社の人事担当社員も、自分の経験を述べた時に、中国での滞在を経験してからこそ、現地での中国語研修がもっと必要と感じてくると述べている³⁹⁾。現在M社は中国だけではなく、海外に派遣する社員に対しては語学の研修を海外でも引き続いて行っている。ただし、海外では、OFF-JTの形式ではないから、仕事の都合で研修の時間が保証できないことが多いのが現実である。

現地での異文化研修の方法としては、メンター(Mentor)という制度も考えられる。つまり、中国に新しく赴任した後輩に、先に赴任した先輩を、現地適応の助言者として付ける。この方法によって、わざわざ研修時間や講師を設けなくて済むことになる。

3-3 研修の個人化傾向について

研修と言えば、通常グループ単位の研修と考えられているが、グローバル化が進めば、海外派遣事前研修の一般研修(複数人数)のニーズが低くなり、より個人化する傾向がある⁴⁰⁾。つまり海外派遣が頻繁になると、常に派遣者の研修が必要となる。M社の事例で見られたように、海外業務に適応して、派遣社員に対する研修を、グループから個人までのコースを設けている。このような研修の個人化傾向と関連して、節で「語学研修と異文化研修について」を述べたが、海外赴任前研修以外に、日常の社員キャリア開発プログラムに、オプションとして、語学や異文化訓練を含む研修を設けるようになった企業も現れている⁴¹⁾。

おわりに

以上、日本MNEsの中国に駐在する社員に対する海外赴任前研修の仕組みをM社の事例を通じて検討してきた。これらの検討によって次のような結論が挙げられる。

第一に、中国での経営における「意思疎通」の問題を解決するためには、駐在員が現地の異

39) 2004年6月6日筆者の大阪でのヒヤリング調査より。

40) 日本労働研究機構海外調査シリーズ51『日本企業の海外派遣者職業と生活の実態』15ページ。

41) 例えば、語学に関しては、英語の場合は、日本のMNEsが海外に進出している大手企業は、ビジネスの関連で従来から社員の自己開発の一環として重要視されている。社員のTOEIC(Test of English for International Communication)受験に奨励する制度を設けている大企業が多い。また昇格する際にTOEICの点数を参考にする企業もある。中国語の場合は、中国とビジネスの関連のある企業では、社員の自己開発研修として、中国語の講座を開いている企業が多い。

文化を理解し、異文化適応が必要である。そうするためには、中国赴任前研修プログラムを通じて、異文化研修をもっと充実させる余地がある。研修の有効性はM社の社内研修評価と日本労働機構の調査結果からも分かるように、海外赴任前研修の有効性は裏付けられる。M社のような日本MNEsの中国での成功には、その手厚い研修と密接な関連があるということは明らかである。

第二に、日本と中国の文化の差異は、欧米と比べて特殊性がある。つまり、一見同じアジア国であり、同じ漢字圏の国でありながら、実は違いが多く存在している。日本と中国の間では、隠されているコンテキスト=「目に見えない異文化コミュニケーション要素」がたくさん存在している。日中文化の差異が存在しているために、日本人駐在員と中国現地従業員の間には、「意思疎通」の前提である共通した経験、共通した社会背景などの知識が欠如している。その欠如を補うためにも、赴任前の事前研修が必要である。日中間の異文化の特殊性を理解するための研修には、M社のような異文化を理解することを狙いとした語学研修は最も有効な方法であることが実証できた。

第三に、本稿によって、研修の具体的なプログラムを明らかにした。研修プログラムを明らかにしたことによって、研修方法の問題点としては次のようなことを指摘することができる。第1に、講座方式だけではなく、経験学習法(immersion)も取り入れるべきである。M社の赴任前の事前視察はその良い事例である。第2に、海外適応段階を考慮に入れると、特にカルチャー・ショック期には、現地でのフォローアップ研修が必要である。第3に、フォローアップの研修方法としては、現地でのメンター(Mentor)制度が考えられる。第4に、研修の個人化の問題に対応するために、普段から社員の自己啓発教育が必要である。

第四に、海外赴任前研修は重要であるが、大企業と中小企業の間には海外赴任前研修における格差があることを明らかにした。中小企業の場合は、M社のような海外赴任前研修システムを持つことは困難である。または、中国赴任前の研修の必要性に対する関心はあまりない。中小企業が中国での事業を展開する上で困難な要因の一つは、十分な赴任前研修を実施する制度や人的資源を持っていないことである。そこで、「海外職業訓練協会」(OVTA)のような中小企業の海外事業を援助する機構の役割は大きいと思われる。中小企業はもっとこのような機構を活用すべきである。

第五に、語学研修の位置付けと英語のコミュニケーション役割の普遍性について実証した。M社研修カリキュラムを検討した結果、一般研修と必須研修と分類できるが、必須研修の中には、異文化研修と語学研修が中心である。語学研修の中には英語は、英語圏の国に赴任する者だけではなく、中国に赴任する場合も英語は必須研修項目として義務付けられている。そこに、日本のMNEsはグローバルな視野で社員研修を行っていることも示されている。現在中国の学校教育では、遅くとも中学校から、早くは小学校から外国語教育としては英語が教えられてい

る。中国においては英語は中国語以外にコミュニケーション手段として使える第一位の言語である。また、中国に駐在する間に日本人駐在員は中国人だけではなく、他国のビジネスマンなどの人と交流する時にも、英語は役に立つのである。このような検討によって英語の一般的なコミュニケーション手段としての普遍性が日中経営活動にも存在することが明らかになった。

語学の役割がグローバルビジネスにおける重要性は、他の研究者の調査によっても結果を示されている。例えば Jean McEnery & Gaston DesHarnais の調査では、語学は「技能・職務能力」に次いで2番目に重要な要素となっている⁴²⁾

以上のように、本稿では、日本多国籍企業の中国駐在員赴任前研修制度を検討し、研修の仕組み及び問題点を明らかにした。研修において、留意すべき具体的な日中両国の文化差異に関する考察は、今後の課題となっている。

参考文献

- Bartlett, Christopher A., and Ghoshal, Sumantra., *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, 1989. 吉原英樹監訳 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年
- Black, J. S., Cregerson, H. B., Mendenhall, M. E., and Storh, L. K., *Globalizing People Through International Assignments*, 1999. 白木三秀・長井裕久・梅澤隆日本語監訳 『海外派遣グローバルビジネス 異文化マネジメント戦略』白桃書房, 2001年
- Chen, Min., *Asian Management System : Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, London and New York : Routledge, 1995. 長谷川啓一・松本芳雄・池田芳彦訳 『東アジアの経営システム比較』新評論, 1998年
- Clifford, Clarke H., and Lipp, Douglas G., 『グローバルマネジメント 危機回避の7つの警告』株式会社アスペクト, 1999年
- Duane, Ku., jawa.— (BA01191688) *Japanese Multinationals in The United States : Case Studies* New York : Praeger, 1986
- Ferraro, Gary P., *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, 1990. 江夏健一・太田正孝監訳, IBI 国際ビジネス研究センター訳 『異文化マネジメント』同文館, 1992年
- Fukuda, John K., *Japanese-style Management Transferred: the Experience of East Asia* London : Routledge, 1988
- 池川勝 『社員教育制度の設計と運用』中央経済社, 1994年
- 井上昭正 『研修インストラクターという仕事』ペリかん社, 1995年
- Jones, Geoffery., *The Evolution of International Business*, London & New York, 1996
- 河合隆司 「異文化マネジメント教育の実際的展開 東南アジア地域を中心に(特集・個別化迫れる海外赴任者教育) 日本能率協会, 『人材教育』4巻8号, 1992年
- Miyai, Jinnosukei., *On Being a Japanese Manager in A Foreign Firm* Tokyo : Sophia University, 1985 — (Institute of Comparative Culture business series bulletin;no.103)
- 峰如之介 「WAVE 矢崎総業海外研修で異文化マネジメントを体得 暮らして、食べて、考えたPM研修イン・サモア」日本能率協会, 『人材教育』11巻2号, 1999年
- 長島修 『現代日本経済入門』法律文化社, 1998年

42) Jean McEnery and Gaston DesHarnais " Culture shock " *Training & Development Journal*, April, 1999, p.46 参照。

Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, Printice Hall, 2001

Rugam, Alan M., Lecraw, Donald J., and Booth, Laurence D., *INTERNATIONAL BUSINESS Firm and Environment*, 江夏健一・安室健一等日本語監訳, 多国籍企業研究会訳『インターナショナル ビジネス企業と環境』マグローヒル, 1987年

坂本康実・桜井亨・瀬藤嶺二・三浦郁也『日本企業の海外進出』東洋経済新報社, 1973年

杉田俊明『中国ビジネスのリスク・マネジメント 失敗から学ぶ直接投資戦略』ダイヤモンド社, 1996年

Takamiya, Susumu., and Thurley, Keith., *Japan's Emerging Multinationals: An International Comparison of Policies and Practices* [Tokyo]: University of Tokyo Press, 1985

安室憲一『国際経営行動論』森山書店, 1986年

吉原英樹『中堅企業の海外進出: 6社の成功例に見る』東洋経済新報社, 1984年

Whittaker, D. H., *Managing Innovation: A Study of British and Japanese Factories*, Cambridge University press, 1990