

# 中小企業が海外で戦っていくために、 どのような人材育成をすべきか？

～どのような人材を採用すべきか？～

報告者：京都大学 経営管理大学院 教授 関口 倫紀氏



所在地：〒606-8317 京都市左京区吉田本町

大学院理念：先進的なマネジメント研究と高度に専門的な実務との架け橋となる教育体系を開発し、幅広い分野で指導的な役割を果たす個性ある人材を養成するとともに、高い倫理性を伴った研究を推進することで、地球社会の多様かつ調和の取れた発展に貢献する。

## 世界各国からの留学生が集う研究室 (京都大学大学院経営管理大学院・大学院経済学研究科・関口研究室)

関口教授は、2016年の後期に大阪大学から京都大学に移ってこられた。大阪大学時代は、研究室に在籍する留学生はほとんどがN1（日本語能力検定1級）を取得していた。N1を持っている留学生は日本語が流暢（りゅうちょう）であったので、外国人留学生の多い研究室であったが、研究室内の共通言語は日本語であった。ところが、時代の流れとともにN1合格を入学条件としないケースが増えたため、日本語が不得手な留学生に対応するために研究室内の共通言語が英語になっていった。京都大学に来たあとも研究室内の英語化を続けたが、京都大学では英語だけで修了できるコースもあれば、日本の社会人を対象としたコースもあるため、今度は英語が不得手な日本の社会人に対応するため、英語ミーティングと日本語ミーティングに分けて、研究室を運営するようになった。さらに、留学生が英語でプレゼンし、日本人は日本語でプレゼンし、その後の議論は日本語と英語を使い分けるなどのハイブリッドを取り入れたミーティングも開催するなど研究室内の使用言語については試行錯誤を続けている。



大学門前にて集合写真

## 日本企業が海外人材を採用・活用していくにはどうすればよい？

ー「ブリッジ人材活用」から「仲介なしの組織環境」へー

ブリッジ人材とは、日本企業の海外拠点で言えば、日本と進出先（海外拠点）をつなぐ人材である。両国の文化や言語に通じており、お互いの考え・意見を調整できる／する人材とされているが、実際の職務としてブリッジ職というような職種があるわけではなく、なんらかの職種で勤務している人材が、ボランティアに行っている場合がほとんどである。

日本の工場などで働いているベトナム人などの外国人の一部は、ブリッジ人材となっている場合も多い。例えば、工場勤務の管理職は英語、ベトナム語ができず、ベトナム人は英語、日本語ができないので、通訳が重要となる。ただし、相手の言葉をそのまま直訳してしまうと角が立つ場合が多いため、ブリッジ人材は、日本側の管理職が怒らず、ベトナム人側の意図・考えをうまく通訳して伝えるようにしたり、日本側の管理職が怒って厳しい言葉を浴びせるときは、通訳する際に日本語のニュアンスを、おだやかに、マイルドに変えて伝えたりする。こうした日本側とベトナム側の仲介をしてくれるブリッジ人材は、会社では重宝され

るが、ブリッジ人材本人にとってはStressfulな仕事である。一般的に、ブリッジ人材は両側の役に立ち、人脈もできるという面と、両側の不平不満を受けなければならないという面との両面を持つことになり、両刃の剣の状況になっている。しかも、自分の本来の職務ではないことを、お願いされてやっている場合が多い。こうした状況が続くと、ブリッジ人材が疲弊して燃え尽きてしまう場合もある。

## 国際化のための組織環境

歴史的に見て、日本で会社を作る／ビジネスをする場合、日本人だけで行うことがほとんどであった。また、日本人は、皆、同じ教育を受けており、同じような環境で育っているので、細かいことまで言わなくても、皆がわかり合える／書かなくても察してくれるという共通認識がある。例えば、会社説明会など、誰も何も言わなくても、全員スーツ着用で来る。ほとんどの日本企業が、上司の顔色を見て忖度するし「あうんの呼吸」でモノゴトが進んでいくという良くも悪くも日本特有の社会なのである。

今までは、これで良かったかもしれないが、これからはそのままでは困る。人口減少のフェーズに入り、外国人雇用の増加が必須であり、日本市場が人口減で縮小していく中で海外にも進出する必要があるため、外国人と一緒に仕事をすることが当たり前になっていく。日本特有な仕事のすすめ方を変えなければならない時期が迫ってきており、通訳なしで外国人と一緒に普通に働ける環境を作っていくことも考えるべきである。どのように作ってあげればよいのか？例えば米国にそのヒントの一つがある。米国では建国時からさまざまな人種がいた。外見、バックグラウンド、いろいろと異なる人たちがいた。つまり、わかり合うには言葉による対話が必要だという状況が最初からあった。だから、米国企業では多様な人々でも分かるように明文化されたルール化／標準化が必須であった。これが、国際化の際にも役立った。日本は、同質性の企業環境であったので、国際化した時に多様な人々を管理するのが苦手な問題になっている。これからは、日本文化・日本語を知らない人でも、一緒に働くことを前提とした組織の作り方、ミス・コミュニケーションがないような経営の仕方を考えていくべきである。これが、国際的なビジネスをやっていく上での重要なポイントである。



教室での取材風景

経営資源に乏しい中小企業こそ、他社に先駆けて人事や管理のやり方を変えていけば、よりよい国際化を実現できるだろう。

文：日中経済交流研究会 広報委員会（株）津川製作所 津川 礼至

## お詫びと訂正

2023年1月号日中経済交流研究会新聞第120回にて、次の誤りがございました。謹んでお詫び申し上げここに訂正させていただきます。  
株式会社スリート 従業員数 誤) 24名 (うち9名インド社員) →正) 日本 24名 (取締役除く) インド 9名