

■文献名 (2009年)

CH.19 Globalization and Human Resource Development グローバリゼーションとHRD

■著者紹介

- A. Ardichvili Associate professor of HRD, University of Minnesota
 K.P. Kuchinke Associate professor of HR Education, University of Illinois

■要約

国際的 HRD プロジェクト(例:海外赴任者研修)を設計、運用する際に留意すべき点(例:各国の社会経済状況)を紹介。

■文献構造図

I. Introduction 導入

II. International and Cross-cultural Perspectives on HRD HRD の国際的、文化横断的視点

A. The Importance of Understanding International Perspectives for HRD 国際的視点を理解する重要性

B. Factors Affecting International HRD Work 国際的 HRD が機能する際に影響を与える要素

C. What International HRD Professionals Do 国際的 HRD プロフェッショナルが行っていること

D. International HRD Challenges and New Directions 国際的 HRD の挑戦と新しい方向性

E. Summary まとめ

III. Conclusion 結び

IV. Reflection Questions ふり返りのための質問

■内容

I. Introduction 導入

- ・グローバリゼーション(世界化)において、ほとんどの人が見ているのは、その氷山の一角ぐらいであろう。
- ・アナリスト達は、グローバリゼーションが完全に実現したら、世界と生活は大きく変わるだろうと考えている。
- ・HRD プロフェッショナル達は、グローバリゼーションの積極的なパートナーである。
- ・1国内、2カ国間での多国籍企業での HRD 研究は増え始めている。

II. International and Cross-cultural Perspectives on HRD HRD の国際的、文化横断的視点

Contributed by A. Ardichvili & K.P. Kuchinke

A. The Importance of Understanding International Perspectives for HRD 国際的視点を理解する重要性

- ・11 箇所、10カ国、5つのタイムゾーンにまたがる国際分業で作られている電動歯ブラシを一例に、グローバリゼーションと、国際的つながりについて考えてみる。
- ・この小さな例を見るだけでも、過去 20 年間に於いてグローバリゼーションと国際協調がビジネスにどれだけの影響を与えたかが見てとれるだろう。
- ・151カ国が加盟する World Trade Organization 世界貿易機関によると、2006年に世界貿易は8%成長し、US\$11trillion 11兆ドルになっている。ドイツ、US、中国が最も大きな輸出入国である。
- ・直接貿易だけでなく、多国籍企業による海外投資も大きな影響力を持ち始めている。
- ・これら国際化の動きにより、HRD はさらにその重要性を増している。効果的に人材を開発し管理しない限り、国際競争の中で、競争優位を保つことはできないからだ。
- ・グローバリゼーションは、多様な側面を持つ現象である。社会的、経済的、政治的、文化的影響は、繁栄、進歩、平和をもたらすと見られる反面、貧富の差を拡大し、限られた資源を使いきり、持続性を失わせる恐れもある。

・国際的なビジネス環境における HRD の挑戦課題には、下記のようなものがある。

- ◆異なる文化をもつ従業員を効果的に管理するリーダーの育成
- ◆海外アサインされる個人の訓練と開発
- ◆仕事規範と価値の違いの説明
- ◆リーダーシップ、チームワーク、コミュニケーションスタイル、義務といった組織の従業員への様々な期待に関する交渉
- ◆教育と訓練システムにおける違いの説明
- ◆異なる文化における採用、昇格、褒賞、従業員の動機付け
- ◆効果的な HRM と HRD システムを導入する際の法律的、社会的、経済的、文化的環境の違いでの交渉

B. Factors Affecting International HRD Work 国際的 HRD が機能する際に影響を与える要素

・国際的な HRD 介入を設計、管理する際に留意しておくべき要素が 4 つある:

(1)社会経済状況 (2)教育と学習スタイルおよび教育プロフェッショナルに対する態度 (3)文化 (4)仕事の意味構築

(1)社会経済状況

- ・国際的 HRD 介入をするときや、異なる国で仕事をする際は、社会経済的違いを常に考えておく必要がある。
- ・アメリカ人のマネジャー達の誤解として、1990年代初頭の共産主義ブロックの崩壊により、社会経済的違いは無くなったと考えるものがある。なぜなら世界は資本主義という同じ経済システムに変わったからだ。資本主義が基本的原則であったとしても、生活状況、事業環境、経済的交換と慣習には大きな違いがある。
- ・最も重要な国際的 HRD の要素は、全体的な国の経済的発達レベル(GDP 等で測られる指標)、雇用法、医療機関へのアクセス、教育機会、社会的保証、福祉システムである。
- ・例えば、西ヨーロッパ諸国では、アメリカよりも従業員解雇が難しく、従業員には長期休暇が提供され、早期リタイアの年齢も低く設定されている。東ヨーロッパ諸国では、ロシア政府が公共交通機関と基本的食料の費用を負担し、基本的医療サービスへの無料使用を保証している。
- ・HRD プロフェッショナルは、その国の HDI: Human Development Index 人間開発指数* ランキングを把握すべきである。1990年の国連プログラムで、HDI が発表されて以来、毎年公表されている。HDI は、人の状況を、平均余命、学歴(成人識字率、初等・中等・高等教育への入学数含む)、所得を使って測定する。

*HDI 人間開発指数 <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%BA%BA%E9%96%93%E9%96%8B%E7%99%BA%E6%8C%87%E6%95%B0>
 (2014年度の1位はノルウェー、日本は17位)

(2)教育と学習スタイル

- ・海外で HRD プログラムを設計、運用する際に重要なのが、教育と学習スタイルの違いを理解することである。
- ・アメリカでの教育システムは、知識付与だけでなく、技術開発と態度変容に焦点が当てられている(Marquardt,他 2004)
- ・他の国では、全ての教育レベルにおいて、知識付与に主要な焦点が当てられていて、生徒は能動的学習や参加主体の指示法に慣れていない。さらに、アメリカの教育システムは平等主義であり、他国のように教師と生徒間の距離は離れていない。
- ・教師のステータスも重要な要素である。インドや韓国では、教師は最も尊敬される職業のひとつである。多くのアジア諸国においては、教師が主たる知識源である。教室内でのディベートや、Constructivist approach 構成主義的*な教育アプローチでの学習は、主流ではない。

*Social constructivism 社会構築主義 = Social constructionism 社会構成主義 ?

社会構成主義の根幹にある考え方は「物事の意味とは客観的な事実ではなく、社会的な構成物である」という主張。人間は他者とのコミュニケーションの中で意味を構築しながら、世界を理解している。(中原 2009 『ダイアローグ』)

(3) 文化的違い

- ・「文化」は、外部環境に集団が適応するために成功した取り組み、つまり「生存のための共有された戦略」(Triandis,1995) または「マインドのソフトウェア」(Hofstede & Hofstede,2004)である。
- ・国際的 HRD プロフェッショナルは、国民的、民族的文化がどう違い、どう似ているのかを理解する必要がある。
- ・組織行動、経営、HRD 文献において最も有名な文化フレームワークは、Hofstede & Hofstede(2004)、Triandis(1995)、Trompenaars(1993)である。
- ・Hofstede のモデルは、過去 40 年間に渡り検証されてきた結果、いくつかの次元は、現在の状況でも使えることが明らかになった(Ardichvili & Kuchinke, 2002)。HRD においては、次の 3 つの次元のみ使うべきである:
権力格差、個人主義－集団主義、不確実性の回避* *ホフステッド『多文化世界』(1995)の訳より

- ・権力格差とは、その国において不平等さがどの程度普通のものとして認識されているかの度合である。
- ・個人主義－集団主義とは、その国において人がどの程度自立的な存在であるか、はたまた集団のメンバーの一員であると考えられる度合が高いかである。
- ・不確実性の回避が低い文化では、違う意見や逸脱を許容し、リスクを恐れず、少ないルールを好む。それに対して不確実性の回避が高い文化*では、不安の度合が高く、対立や競争は攻撃につながるため、避けるべきであり、同意を強く求め、規則に頼ることを好む。 *日本は不確実性回避のスコアがかなり高い(岩井 1995)

- ・国による文化の違いは確かに重要だが、そこにだけ焦点を当てるのは足りない。
- ・国際的 HRD 介入を設計する際には、3 つのレベルの文化を検討する必要がある:
国民(民族)文化、プロフェッショナル文化、組織文化。
- ・Hofstede (2004)は、従業員の価値に、プロフェッショナル文化が影響を及ぼしていることを明らかにした。
- ・強い組織文化は、従業員の価値と規律に、Moderating effect 調整効果*があり、国民文化の違いを減少させる。

*Moderator 調整変数	Mediator 媒介変数
X → Y	X → Y
↑	↓↑
Z (モデレーター)	Z (メディエーター)

(4) 仕事の意味構築

- ・文化的価値と信念のみならず、個人がいかに関与するかの意味づけをするかを理解することも、HRD プロフェッショナルには必要である。
- ・意味ある仕事と組織生産性の関係は、まず 1920 年代のホーソン実験から始まった。それが、1950 年代の社会技術システム設計、そして、Herzberg(1966)の初期のモチベーション研究、および 1980 年代の人間の潜在可能性ムーブメントにつながった。
- ・仕事の意味に関する国際プロジェクト(1987)により、各国において「仕事」は重要な中心にあることが明らかになった。調査した全ての国において、多くの人々(65~90%)が、稼ぐ必要がなくても、働き続けると回答した。
- ・仕事は、一番重要とランクされたのが、ユーゴスラビアと日本であった。それ以外の国でも、家族の次に、仕事は重要とランクされた。
- ・人々は次の 6 つを価値ある仕事の成果と考えている:収入、ステータスと名声、時間吸収(仕事で自分が忙しくしている)、興味ある人々との接点、社会貢献の機会、個人的興味と満足。先行研究では、これら 6 つの次元は国や地域によって違いがあることが明らかになっている。その中でも、個人的興味と満足そして興味ある接点が、多くの国で高い位置を占めた。

C. What International HRD Professionals Do 国際的 HRD プロフェッショナルが行っていること

・通常、国際的 HRD プロフェッショナルが関わる特定のプロジェクトとして、次の 6 つがある:

- (1)海外赴任者向け研修と開発
- (2)文化的能力のための役員、管理者向け個別コーチング
- (3)派遣元、派遣先国の従業員への文化認識研修
- (4)バーチャルチームに対する研修と開発
- (5)国境を越えての M&A に対するグローバルな組織開発
- (6)国際開発エージェンシーと NGO を通じての研修と開発プロジェクト

- ・「国際的 HRD 実践家は、何をしているのか？」と問われたら、まず出てくる答えは「海外赴任者研修」であろう。
- ・海外赴任者研修には、3 つの内容が含まれる:
 - (a)Cultural awareness training 文化認識・異文化理解研修
 - (b)Culture-specific training 特定文化向け研修
 - (c)海外赴任者に対して、新しい文化環境で起こりうる課題に対応するためのスキル付与 (Cultural competence development 文化能力開発)
- ・国際的 HRD の仕事として最近のトレンドは、「Cultural competence coaching 文化能力コーチング」である。Intercultural coach 文化間コーチは、intercultural trainer(1 対 1 で、文化認識、特定文化向け研修を行う)に似ているが、より長期の関係を結ぶものである。
- ・最近の海外赴任者研修と文化能力研修にはいくつかの潜在的問題がある。まず、文化認識研修のみで、特定文化向け研修を行わないと、海外派遣に対する不安のみが増殖することとなる。次に、赴任先でのフォローアップが行われていないことが殆どである。HRD にできることとして例えば、他の海外赴任者や元海外赴任者をメンターにつけることがある。さらに、殆どの企業は海外赴任マネージャーや役員に対して研修は行いが、派遣元、派遣先の従業員に対する異文化研修は行っていない。
- ・国際的 HRD の仕事として最近増えてきているのが、Virtual teamwork バーチャルチームワークである。研究開発や新製品開発のワークチームでは、専門化が各国に散らばった状態で、一度も対面で顔を合わせないまま、仕事すすむ。そのような状況の中で、国際的 HRD は 2 つの役割を果たせる:
 - ひとつは、OD 専門家としての働きかけ。もうひとつは、全メンバーに対する異文化研修の実施である。
- ・国境を越えた M&A も最近増えてきている。いくつかの研究では、M&A の失敗は、Cultural due diligence 文化的調査と Cultural integration 文化的統合の欠如がその一因であるとされている。国際的 HRD 専門家は、文化的調査を M&A プロジェクト開始時に行い、M&A 後は文化認識、特定文化、行動修正研修を行うべきである。
- ・最後に、国際的 HRD 専門家は、国際開発プロジェクトでも活躍できる。発展途上国での起業家教育、成人識字、生涯学習といったプロジェクトに、HRD 専門家は関わるができる。

D. International HRD Challenges and New Directions 国際的 HRD の挑戦と新しい方向性

- ・国際的 HRD に関する知識基盤は増えてきたが、それでもこの複雑な現象をガイドするに足るだけのものではない。
- ・多くの HRD 研究は、北米で行われたものである。国による文化の違いがどのようにビジネス実践に影響するのかは明らかになったとはいええない。例えば、多国籍業であるモトローラで従業員への研修開発で、世界共通のただひとつのシステム、方針で行ったほうがよいのか、地域ごとのモデルで行ったほうが良い結果がでるのかは分かっていない。
- ・国際的研究を、Adler(1997)は、3 つのカテゴリーに分類した:
 - Unicultural 単一文化、Polycentric 複数文化・現地志向、Synergistic シナジー的
- ・国際的 HRD 研究で扱われている領域は、4 つある:
 - リーダーシップスタイルとリーダーシップ開発、海外派遣準備と適応、文化的多様性、HRD における政府の役割

E. Summary まとめ

- ・国際的 HRD において、いくつかの領域はよく研究されてきているが、挑戦課題は数多くある。

III. Conclusion 結び

- ・HRD は、文化、集団、人々の違いに対して感受性があることを、誇りとしてきた。
- ・HRD プロフェッショナルは、国際的、文化横断的領域において、自らの専門性をより広げ、発揮していくべきである。

IV. Reflection Questions 繰り返りのための質問

1. 保護貿易主義とテロリズムの脅威により、海外派遣のコストが増大することに対して、どう対応するか？
2. 技術進歩は、国際的 HRD にどう影響を及ぼすか？
3. ひとつのビジネス文化(北米ビジネスモデル)に統合されるという理論は、グローバル市場において、可能なのか？
4. Cosmopolitanism 世界主義と「人類皆兄弟」(18 世紀の啓蒙運動から発生)という理想は、現代の世界的競争とグローバルなつながりに対して、何らかの示唆を提供するものであるか？
5. 公平で、持続可能で、責任あるグローバル市民に、多国籍組織が移行するという理想に対して、HRD プロフェッショナルが果たせる役割は何か？

■感想

- ・改めて、多国籍企業での HRD の仕事の大変さを感じた。
- ・G 社で働いている K さんから、バーチャルチームでの仕事の話聞いた。
少人数、遠距離、英語、TV 電話での仕事で大変そう。確かに、HRD の支援があると少しは変わるのかも。

■皆さんで意見交換してみたいこと

- ・グローバル企業で、人事、HRD を経験された T さんから、下記に関する実情を聞いてみたい:
(1)海外赴任者に対する働きかけ (2)バーチャルチームに対する働きかけ
- ・元 M&A コンサルの S さんに、国境を越えた M&A 案件の事例があれば教えてほしい。

- ・外国人(例:マレーシア人)相手に、仕事を教える際、特に留意すべき点は何か？
日本人相手の場合と比較して、変えるべき点と、変えなくてもよい(国を問わず同じ)点は？

以上