

## 「グローバル適性」に関する一考察

—海外志向が高い集団のパーソナリティデータから見えてきたもの—

○大森恵太 堀博美

(日本エス・エイチ・エル株式会社)

Clarifying potential aptitude of global career

Results from personality data analysis of high global career-oriented group

Keita Omori Hiromi Hori (SHL-Japan Ltd.)

## &lt;問題意識と背景&gt;

国内市場の成長が見込めない中、急成長する東アジアを中心とした海外マーケットへの進出が、日本企業の成長を実現する上での重要テーマとなっている。日本企業の海外マーケットへの進出促進とパフォーマンス向上を実現するためには、「グローバル人材」の獲得と育成が不可欠である。事実、グローバル化の推進にあたっての課題として、「グローバル化を推進する人材の確保・育成」をあげる企業の割合は7割を超えている。(グローバル人材育成委員会,2010) それでは、ここでいう「グローバル人材」とは何を指しているのだろうか。「産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会」(産学がグローバル人材の育成について対話と具体的取組を行う場として、経済産業省と文部科学省の連携の下で2009年に創設された組織)は、グローバル人材は「社会人基礎力」「外国語でのコミュニケーション能力」「異文化理解・活用力」の3つを兼ね備えるとしている。(グローバル人材育成委員会,2010)

「社会人基礎力」や「外国語でのコミュニケーション能力」は教育や研修などで養成することが一定の効果をもつと考えられるが、「異文化理解・活用力」は個々人のパーソナリティという要素も大きく関係していると考えられる。孫(2009)は留学生の異文化適応への影響要因に関する研究を行い、「協調性」などのパーソナリティが異文化適応にポジティブな影響を及ぼす可能性を示している。パーソナリティは研修や教育では変化しづらいため、グローバル

人材確保のためには、採用時に応募者のパーソナリティを確認することがグローバル人材の採用を行う企業にとって有効な手段であろう。

多くの企業は入社可否を判断する採用選考時に適性検査を実施している。(室山,2008) 適性検査はおもに知的能力を測定するものやその応募者のパーソナリティの特徴を客観的に示すものが多い。

筆者らはこの適性検査で「異文化理解・活用力」を獲得するための資質(本研究ではこれを「グローバル適性」と呼ぶ)を確認できるのではないかと考えている。

本研究の目的は、複数の企業のデータを用いてグローバル適性について考察することである。「グローバル適性」が高い、または低いと想定される集団のパーソナリティデータを集計・比較し、その結果から「グローバル適性」の具体的内容について明らかにしたい。

## &lt;方法&gt;

6社367名のパーソナリティ検査データを用いた。対象となる社員は主に採用選考時に検査を受検している。また一部では検査の受検と同時に海外勤務志望度についても併せて回答している。研究1では総合商社3社300名、国際協力機構(JICA)29名のデータを利用、研究2ではその他2社38名のデータを利用した。

## ■ 研究1

まず、「グローバル適性」が高い集団の例として総合商社内定者のパーソナリティデータ

を全国平均と比較した。同様に国際協力機構内定者のパーソナリティデータを全国平均と比較した。この二つの集団に共通するパーソナリティの特徴を「グローバル適性」が高い人物のパーソナリティの特徴と仮定する。なぜなら総合商社と国際協力機構は入社後海外勤務の可能性が高いため、応募者は海外志向が強く、採用選考で「グローバル適性」が見極められている可能性がその他の企業よりも高いと考えられるからである。

## ■ 研究 2

次に、その他の一般的な企業で適性検査受検と同時に「海外勤務志望度」について「強く希望」「希望」「希望しない」の3段階でアンケートをとり、海外勤務志望度の高い集団と低い集団の2集団の特徴を全国平均と比較した。最後にこの2集団のデータをt検定で比較した。ある職務に対して適性が高い人材とはその職務に関する「能力やスキル」を有する他に、その職務に就きたいという本人の「希望や意思」が重要であるという考えから、海外勤務を「強く希望する」と回答した集団は、「グローバル適性」が比較的高いと仮定した。

### <使用した適性検査について>

本研究で用いたパーソナリティ検査はOPQ (Occupational Personality Questionnaire; 日本エス・エイチ・エル)という質問紙検査である。職務に関係する30の尺度について測定する。結果は日本人成人一般をノルムとする標準点(ステン得点)で表される。すなわち5.5が日本人成人一般の全国平均である。

### <結果>

#### ■ 研究 1

総合商社3社と国際協力機構の内定者のパーソナリティデータの特徴(全国平均との比較)(表1)

総合商社内定者集団と国際協力機構内定者

集団をそれぞれ全国平均と比較した。2つの集団に共通して顕著な差(1%有意)がみられた尺度は「説得力(+」「独自性(-)」「社会性(+」「謙虚さ(-)」「オーソドックス(-)」「心配性(-)」「上昇志向(+)」であった。

表1 総合商社内定者と国際協力機構内定者の特徴(全国平均との比較)

総合商社=300 国際協力機構=29

尺度名	総合商社		国際協力機構		共通
	平均	有意	平均	有意	
説得力	6.96	++	6.66	++	✓
独自性	4.42	--	4.14	--	✓
外向性	5.80	++	5.31		
友好性	5.26	-	4.86		
社会性	7.63	++	7.24	++	✓
謙虚さ	3.66	--	4.07	--	✓
オーソドックス	3.16	--	3.52	--	✓
変化志向	6.05	++	6.41	+	
創造的	5.18	--	5.35		
心配性	3.81	--	4.37	--	✓
行動力	6.21	++	5.24		
上昇志向	8.28	++	7.31	++	✓
決断力	6.40	++	5.72		

※「有意」列++,--は1%有意、+,-は5%有意。

※OPQ30 尺度のうち統計的有意差が見られた尺度のみ抜粋。

#### ■ 研究 2

海外勤務志望度の高い集団と低い集団の特徴(全国平均との比較)及び2集団間のt検定(表2)

海外勤務志望度の高い人の特徴は「説得力(+」「独自性(-)」「社会性(+)」「謙虚さ(-)」「オーソドックス(-)」「上昇志向(+)」「決断力(+)」であった。

海外勤務志望度の低い人の特徴は「友好性(-)」「変化志向(-)」「創造的(-)」「行動力(-)」であった。

2つの集団間で有意な差が見られたのは「説得力」「外向性」「オーソドックス」「心配性」「行動力」「上昇志向」「決断力」であった。

表 2 海外勤務志望度の高い集団と低い集団の特徴(全国平均との比較)と 2 集団間の  $t$  検定

高=18 低=20

尺度名	高		低		$t$ 検定
	平均	有意	平均	有意	有意
説得力	6.83	++	5.35		+
独自性	4.33	-	5.60		
外向性	6.22		4.70		+
友好性	5.06		4.35	-	
社会性	6.72	++	5.85		
謙虚さ	3.50	--	4.85		
オーソドックス	3.28	--	5.90		--
変化志向	5.67		4.20	--	
創造的	4.83		4.20	--	
心配性	4.61		6.20		-
行動力	5.28		4.00	--	+
上昇志向	7.28	++	5.35		+
決断力	6.78	++	5.35		+

※ 「有意」列++, -は 1%有意, +, -は 5%有意

#### <考察>

研究 1 の結果 (表 1) からうかがえる「グローバル適性」が高い人物像は、「他人を説得することに長け、野心的な目標を持って努力する。かつ、伝統的な考え方に固執せず、妥協でき、失敗することへの恐怖心がない」である。

グローバル人材育成委員会が定義する「グローバル人材」(『主体的に物事を考え、多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客などに自分の考えを分かりやすく伝え、文化的・歴史的なバックグラウンドに由来する価値観や特性の差異を乗り越えて、相手の立場に立って互いを理解し、更にはそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことができる人材』)とも乖離がない。

研究 2 の結果 (表 2) のうち海外勤務志望度の高い集団の結果は研究 1 の結果とほぼ同様だが、「決断力(+)」が追加されている点が異なる。決断が早くリスクを受け入れるという特徴があるため、海外勤務志望度の高さと関係が見られたと考えられる。

一方、海外勤務志望度の低い集団では「友好性(-)」「変化志向(-)」「創造的(-)」「行動力(-)」という特徴が見られた。つまり、「ひとりであることを好み、変化を好まず、独自の観点からものを見ることが比較的少なく、エネルギーギッシュな仕事を好まない」である。このやや消極的な人物像は「日本人の海外不適應」(稲村,1980)で語られる日本人の国際性の低さに言及した議論(心理的自立度が低く、見知らぬ者に心が開かれていないことが国際化において弊害となっているという議論)からも想像しやすい。

また  $t$  検定の結果から「人を説得する」「外交的である」「既にある価値感にとらわれない」「失敗することへの恐怖心がない」「俊敏な行動力をもつ」「野心的な目標を持って努力する」「素早く決断する」という特徴がグローバル適性の度合いを決める要因であるという可能性が示された。

総合商社や国際協力機構の内定者集団の特徴から考えられるグローバル適性(研究 1)と、海外勤務志望度から考えられるグローバル適性(研究 2)をまとめたものが表 3 である。「説得力(+)」「オーソドックス(-)」「心配性(-)」「上昇志向(+)」という特徴が共通していることが分かった。つまり、「会議や交渉の場で他人を説得することを好み、確立された価値や伝統に固執せず、妥協でき、失敗を怖れず、野心的な目標を持って努力する」という人物が「グローバル適性」が高いと考えられる。こうした人物は異文化を柔軟に受入れ、外国語習得などにも前向きなことが予想される。

この「グローバル適性」の妥当性について、今後「グローバルな仕事での業績」との相関という実証データを積み重ねていく必要があるが、ここではまず文献研究から関連性に関する知見を整理する。

アサヒグループにおけるグローバル人材には「ストレス耐性」「前向きな姿勢」「楽観的思考」が必要とされている(経団連,2014)。「心

配性」の低さが「ストレス耐性」「楽観的思考」に、「上昇志向」の高さが「前向きな姿勢」に関わっていると考えられる。

表3 研究1・2の結果の統合

	研究1の結果	研究2の結果	
尺度名	有意	有意	共通
説得力	++	+	✓
独自性	--		
外向性		+	
友好性			
社会性	++		
謙虚さ	--		
オーソドックス	--	--	✓
変化志向			
創造的			
心配性	--	-	✓
行動力		+	
上昇志向	++	+	✓
決断力		+	

※「共通する特徴」列++,--は1%有意、+,-は5%有意

丸紅ではグローバル人材を「異文化に適応できる」「異質なものを受容した上で、相手と前向きに議論が進められる」「自分の意見を、違う価値観を持つ相手にしっかり伝えられる」としている(経団連,2014)。この定義にも「説得力」の高さ、「心配性」の低さ、「オーソドックス」の低さが関係していると考えられる。

ベルリッツコーポレーションCEOが定める世界と渡り合う人材の6つの条件のうち「違いを理解する力」、「ゼロベース・コミュニケーション(言葉で全てを表現する力)」「そこそこの英語力(高くない英語力でも恥を捨て失敗を恐れない力)」の3つ(永内,2011)はそれぞれ「オーソドックス」「説得力」「心配性」に関係していると考えられる。

これらの例に見ても、今回提案する「グローバル適性」は一定の妥当性をもつと考えることができる。

<今後に向けて>

本研究で示唆された「グローバル適性」は適性検査結果からその有無を確認できる。この「グローバル適性」が日本企業の課題である「グローバル人材の獲得」の解決に少しでも貢献できるのであれば筆者らにとってこれ以上の喜びはない。ただし、本研究では採用選考時の集団データを用いているため、実際にその人物が入社後グローバル適性を発揮して活躍しているかどうかまで追跡されていない。今後、入社後の業績や評価のデータとの関連性を分析し、本研究で明らかとなった「グローバル適性」の妥当性を検証していく必要がある。

また本研究で示唆された「グローバル適性」はグローバルな仕事への向き・不向きだけではなく、「外国語習得能力」にも関係している可能性が考えられる。新しい言語を習得しようとする好奇心や柔軟さは「オーソドックス」の低さに関係し、そこで必要な努力は「上昇志向」の高さに関係し、実際に外国語を運用する際は文法の正しさを気にしすぎないという点などで「心配性」の低さに関係し、外国語で自分の意見を伝え相手に影響を与えるという点では「説得力」の高さが関係していると考えられる。当「グローバル適性」と「外国語習得能力」についても別途検証をしていく必要がある。

<参考文献>

- ・グローバル人材育成委員会(2010).報告書～産官学でグローバル人材の育成を～
- ・室山晴美(2008).適性検査を活用する有効性について.日本労働研究雑誌(No.573)
- ・日本経済団体連合会(2014).グローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成に向けた取り組み
- ・稲村博(1980).日本人の海外不適応.日本放送出版協会
- ・永内ゆか子(2011).日本企業が欲しが「グローバル人材」の必須スキル.朝日新聞出版
- ・孫怡(2009).在日中国人の異文化適応：パーソナリティ特性からの影響.人間文化創成科学論叢, Vol.12, p.241-248