

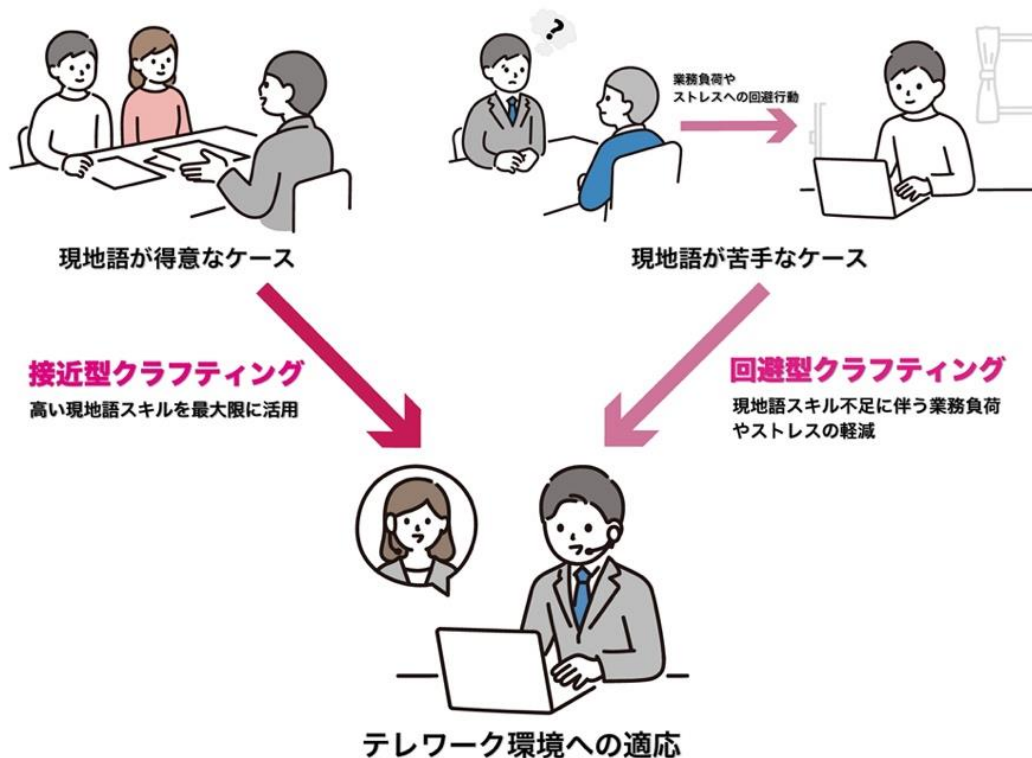
コロナ禍でのテレワーク移行期に海外駐在員の現地語スキルはどう影響したか — 2種類のジョブ・クラフティングを通じた適応プロセスの解明 —

概要

Ting Liu（京都大学経営管理大学院講師）、関口倫紀（同教授）らの国際研究グループは、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い世界中の多くの企業でテレワーク主体に移行した 2020 年に、世界 8 か国で働く約 1000 人の海外駐在員に対して調査を実施しました。その結果、海外駐在員が有する現地語スキルの違いが、彼らのテレワーク環境への適応の仕方を左右することが明らかになりました。

本研究では、海外駐在員がテレワーク環境に適応する方法として、駐在員自らが担当職務の内容に変更を加える「ジョブ・クラフティング」という行動に注目しました。調査の結果、現地語が得意な海外駐在員は、より高い目標やより挑戦的な仕事への接近を志向する「接近型ジョブ・クラフティング」によって新たな環境に適用していく傾向があったのに対し、現地語が苦手な海外駐在員は、業務負荷やストレスを回避するための「回避型ジョブ・クラフティング」によって適応していく傾向があることが分かりました。会社から言語スキル向上のための支援がある場合は、現地語スキルの低さが回避型ジョブ・クラフティングを介した適応につながる傾向が弱まることも分かりました。

本研究成果は、2023 年 2 月 6 日に、国際学術誌「*International Journal of Human Resource Management*」にオンライン掲載されました。



1. 背景

2020年に始まった新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界中の数多くの組織が、急速にテレワークを主体とする職場環境への移行することを余儀なくされました。その結果、業務の複雑さと不確実性が増し、新しい環境への適応に困難を覚える人々も増えました。本研究では、多国籍企業の海外子会社で働く駐在員に焦点を当て、彼らが有している現地語のスキルの高低がいかなる形でテレワーク環境への適応に影響していたのかを調査しました。

多国籍企業の子会社で働く駐在員は、業務遂行にあたって現地の人々や現地従業員とのコミュニケーションが必要となります。また、新型コロナウイルス感染症の拡大期のような大きな変化が起こった際には、現地で放送されるニュースなどの情報を収集した上での対応も必要となります。その際に重要な役割を果たすのが、現地語のスキルです。

新型コロナウイルス感染症の拡大期のような急激な変化の下では、組織からの支援に頼るのみならず、能動的に環境の変化に対応していくことが求められます。そこで、自らの業務の内容に変更を加える「ジョブ・クラフティング」と呼ばれる行動が行われやすくなります。ジョブ・クラフティングには、より高い目標やより挑戦的な仕事への接近を志向する形で職務の変更を行う「接近型ジョブ・クラフティング」と、業務負荷やストレスを回避するために職務の変更を行う「回避型ジョブ・クラフティング」があります。

本研究では、海外駐在員の現地語スキルを業務遂行の際の有力なリソースであると捉え、現地語スキルの高低が、テレワーク環境に適応していく際のジョブ・クラフティングの方法を左右すると予想しました。そして、そのプロセスは、海外駐在員が所属する企業が言語スキル向上などの支援を行なっている度合いに影響を受けると予想しました。

2. 研究手法・成果

調査対象となったのは、世界において国民の英語力のレベルやビジネスにおける現地語の重要性が異なる8カ国（アメリカ、イギリス、日本、ベトナム、ブラジル、ドイツ、スウェーデン、イタリア）の様々な業界（製造、サービス、金融、ITなど）で働く海外駐在員です。分析に用いた有効サンプルは994人（男性543人、女性451人、平均年齢32.2歳）で、ブラジル110人、ドイツ114人、イタリア116人、日本265人、ベトナム126人、スウェーデン104人、イギリス87人、アメリカ72人で構成されていました。調査は新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い世界中の多くの企業でテレワーク主体に移行した2020年に2回行われました。調査データを分析した結果、モデルおよび仮説の多くが支持される結果となりました。具体的には、現地語スキルが高い海外駐在員は、接近型ジョブ・クラフティングを介してテレワーク環境に適用していく傾向があったのに対し、現地語スキルが低い海外駐在員は、回避型ジョブ・クラフティングを介してテレワーク環境に適応していく傾向があることが分かりました。会社から言語スキル向上のための支援がある場合は、現地語スキルの低さが回避型ジョブ・クラフティングを介した適応につながる傾向が弱まることも分かりました。

3. 波及効果、今後の予定

本研究で得られた発見から推察されることとして少なくとも以下の3点が挙げられます。1点目は、多国籍企業の海外駐在員に限らず、働く人々が新型コロナウイルス感染症の拡大期のように大きな環境変化に直面し、新しい環境に適応する必要が生じた場合、接近型ジョブ・クラフティングと、回避型ジョブ・クラフティングのどちらかをを用いて適応しようとするのが予想できます。このどちらかを選択するかは、本人が持つリソースの豊富さに左右されると考えられますが、前者の方が会社にとっては望ましい成果につながる可能性が高いでしょう。2点目は、海外駐在員にとって現地語が得意であることは、テレワークのような新しい環境に適応していく際の有力な武器となり得るということです。そのほかにも、業務を行なっていく上で現地語が得意であることのメリットは数多く存在することでしょう。よって、企業が海外に駐在員を派遣する際には、現地語スキルに目を向け

ることが重要でしょう。3つ目に、企業が従業員の言語スキルを向上させるための支援をすることは、現地語が得意でない海外駐在員に対してもメリットがあるということです。企業から言語関連の支援があることによって、積極的に現地語を習得しようとする意欲につながったり、現地語スキルが求められるような環境下でも前向きな姿勢で仕事に取り組むことを促進することでしょう。

今後は、海外駐在員など国境を超えて活動するグローバル人材の特徴をより掘り下げた研究、多国籍企業における言語の役割についての理解を深める研究の成果を生み出していく予定です。

4. 研究プロジェクトについて

本研究は、日本学術振興会科学研究費若手研究（20K13589）基盤研究 B（20H01530）の支援を受けて行われました。

<研究者のコメント>

グローバル化が進展する現代経済において、海外駐在員を含むグローバル人材には世界共通語としての英語力が重要であることは論を待ちませんが、海外駐在員にとっては、現地の人々や現地の従業員とのコミュニケーションも必要となるため、現地語が流暢であることには様々なメリットがあります。海外駐在員の現地語スキルが高いと、テレワークのような対面コミュニケーションの乏しい環境に移行しても、前向きな仕事内容の変更を通じて適応することが可能です。一方、現地語が流暢でないと、対面コミュニケーションが乏しい環境や、現地語による情報収集が必要な事態に適応するためには消極的な職務内容の変更に頼りがちです。しかし、企業が従業員の言語スキル向上のために積極的なサポートを行うことで、回避的なかたちでの適応の仕方を抑える効果があると考えられます。

<論文タイトルと著者>

タイトル：Approaching or avoiding? Mechanisms of host-country language proficiency in affecting virtual work adaptivity during COVID-19

著者：Liu, T., Shen, Y. X., Zhao, S., & Sekiguchi, T.

掲載誌：*The International Journal of Human Resource Management*

DOI：<https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2169075>