

グローバルIT企業のブリッジ人材 に必要なコミュニケーション能力 ——インド人・スリランカ人ブリッジ人材とその同僚 への調査から

戎谷 梓
(大阪大学助教)

日本企業のグローバル化の加速に伴い、企業内の日本人と外国人、また日本企業と海外企業との間の仲介を行う「ブリッジ人材 (BR)」の重要性が高まっている。本研究では、インド人 BR (IBR) とスリランカ人 BR (SBR) を雇用する日本とスリランカの各 IT 企業を対象とし、各企業のソフトウェア開発チームがプロジェクト中に行う情報授受の全体像を示した。さらに、各企業の事例調査にもとづいてプロジェクト中に生じる問題点を明らかにし、それらを克服するために BR が果たすべき役割について考察した。調査の結果、調査協力企業における開発では、日本人と IBR また日本人と SBR との間で、意思決定方法の相違や断続的な情報の追加に伴う問題、開発時期の予測の困難性などの問題が生じていることが明らかになった。また、これらの問題の根本的な原因が両者の採用するプロジェクトモデルの相違にあることも分かった。BR には、異国間の業務プロセスの相違を理解した上で二者間の情報授受の仲介をし、業務の進行を俯瞰的に眺めながらその都度必要な調整を行う必要がある。またその際、業務遂行方針の相違点に伴う問題点を見つけ出し、その問題の解決のために調整案を立てることも重要である。グローバルに事業を展開する日本企業が BR を採用・育成する場合には、人材の言語能力のみにとどまらず、異なる意見を有する二者間を調整する能力をも重視し、養成する必要がある。

【キーワード】国際労働問題、外国人労働問題、能力開発

目次

- I 本研究の問題意識
- II 関連する先行研究の概観
- III 本研究の調査概要
- IV 結果と考察
- V おわりに——異なるコミュニケーション方法を調整する人材育成への示唆

I 本研究の問題意識

2000 年代以降の日本企業のアジア諸国進出の活発化に伴い、日本企業のインド進出も著しい。2012 年時点での在インド日本企業数は前年より 14% 増加の 926 社であり、拠点数は 2011 年の

1422 拠点から 1804 拠点にまで増加している (在インド日本国大使館)。また、インドの隣国スリランカに関しては、2013 年 3 月に日本とスリランカの両首脳が初の共同声明に署名し、今後日本の対スリランカ投資を強化させる方針を明確にした (JETRO)。このような、日本企業のインド進出やスリランカ企業との提携強化の過程で、日本企業の本社や海外拠点、また提携企業において、グローバル人材が多く雇用されている。

アジア進出した日本企業を対象にした白木 (2012) は、グローバル人材を「企業のグローバル化を潜在的・顕在的に支えるグローバルなマインドセットを有する現有人材」と定義している。日本企業が海外の提携企業と協働し、グ

ローバリゼーションを活性化させる上で、日本人と外国人との間の情報授受は不可欠であるものの、使用言語などの問題があるため、企業では、グローバル人材の下位分類としての「ブリッジ人材」の必要性も高い。「ブリッジ人材」とは企業間また従業員間の情報授受の仲介を行う役割であり、彼らには、言語能力と、日本・母国両企業文化への理解が期待されている（アジア人財資金構想）。

本研究では、白木（2012）によるグローバル人材の定義を踏まえ、ブリッジ人材を「多国籍企業において、コミュニケーションを通して企業間の橋渡しを行い、関係企業のローバリゼーションに貢献する人材」と定義する。なお、本稿では、ブリッジ人材を、便宜上「BR (Bridge Resource/s)」と表記する。日本企業が風土の異なる外国企業と円滑に事業を展開するためには、両者の橋渡しを行う BR の働きが重要である。

BR には、翻訳・通訳に必要な言語能力に加え、効果的かつ戦略的な交渉能力や判断能力も求められる。本研究で対象とするインド人 BR (以下、「IBR (Indian BR)」) とスリランカ人 BR (以下、「SBR (Sri Lankan BR)」) は、いずれも高度な日本語能力を有するものの、就業する IT 企業でのソフトウェア開発プロジェクト参画時に関係者間の仲介をする際、問題を抱えている（戎谷 2012, 2013）。これは、両企業の情報授受や意思決定の方法が異なるために、BR が交渉能力や判断能力を適切に発揮できていないためと考えられる。

そこで本研究では、IBR・SBR それぞれが就業する 2 つの企業でソフトウェア開発プロジェクトについてケーススタディを行った。まず、プロジェクト中の情報授受の全体像を示し、そこで生じる問題を明らかにする。さらに、それらの問題対処のため、異なる方法を有する二者のコミュニケーションの調整方法について考察する。これらを通して、BR に求められる役割を明らかにする。本研究で得られる知見にもとづき、日本企業がインド・スリランカ人を雇用する際や現地企業と提携する際に、事業の円滑化の目的で BR を雇用した場合、日本企業が BR を効果的に活用するための提言を行う。

II 関連する先行研究の概観

1 日本企業のグローバル化に伴うコミュニケーションの重要性

IBM による大規模調査では、「今後 3 年間で最も影響を受ける外部要因の変化」という質問に対し、日本人経営者の間では、2012 年までの過去 3 回の調査で「グローバル化」の要因が多く挙げられ、全要因のトップ 3 に位置づけられた。一方で、欧米諸国の企業経営者の間では、当該要因が全要因のうち 5～6 位にとどまったことから、同調査は、日本企業のグローバル化は欧米諸国に比べて後れをとっており、2000 年代後半から意識化が顕著になったと指摘している（『にっぽん経営サミット』）。

グローバル経営において製品開発やサービスを行う場合、異文化の背景を有する者同士で開発に関わるあらゆる理解を共有していく必要がある（Sandberg 2000）。理解の共有を活性化させる際にコミュニケーションは不可欠であるため、企業のグローバル化が早い段階で活発化した欧米では、既に 2000 年代前半に企業内の異文化コミュニケーションに着目した研究が多く行われている（Earley and Mosakowski 2000; Smidts, Pruyn and van Riel 2001; Barkema, Baum and Mannix 2002 など）。

日本企業においても、2000 年代後半には外国人人材の雇用や海外進出が活発化し、現地企業を主軸とした製品開発やアウトソーシングが盛んになっている。これに伴い、グローバル人材の必要性や、人材のコミュニケーション能力の重要性が強調されるようになった（白木 2012; 但田 2009; 富浦 2012; 山本 2012 など）。

関係者間でのコミュニケーションの重要性が認識される一方で、当事者が異文化環境に置かれることによる情報授受プロセスでのコンフリクトも指摘され、この問題の対処方法を巡る研究も行われている（Earley and Mosakowski 2000; Bode et al. 2011; Chen et al. 2010; King et al. 2011; 梶山 2001; 永井 2012 など）。一例として、永井（2012）は、本社と海外現地法人との間で適切に情報授受を行う

際、関係者間の「経営理念の共有化」に貢献できる人材の必要性を強調している。

従来、企業の異文化間コミュニケーションの課題は量的調査により指摘されてきた。一方、いまだ問題点は具体化されておらず、問題対処の方法も見出されていない。企業現場で発生する問題を具体的に認識するためには、そこで就業する個々の人材を対象とした質的アプローチによる研究も必要である。そこで本研究では、日本企業の IBR と、日本企業と提携するスリランカ企業の SBR を中心とした複数回のインタビュー調査を実施した。これにより、企業における異文化間コミュニケーションの問題を具体的に記述でき、それらの対処方法についての考察が可能となる。

2 グローバル企業における BR の必要性

多国籍企業では、従業員間の情報授受を翻訳や通訳により仲介する人材を雇用する場合がある。近年では、このような人材に、翻訳・通訳以外の役割も求められている。小平 (2011) は、日本企業の国内外での事業展開時に、出身国の企業と雇用された日本企業との橋渡しを行う BR について述べ、その需要の増大を指摘している。BR の役割は、日本企業内にとどまらず、日本企業の海外支社や支店、日本企業のアウトソーシングを行う海外の提携企業でも必要である。そのため、日本語を使用する BR は、日本企業の海外進出や、海外企業との提携に伴って、日本国外でも増加が予測される。

本研究で対象とした BR には、外国人技術者と日本人の間の言語面でのサポートに加え、提携企業とのビジネスの円滑化のための提案やアドバイスを行うことも期待されている。本研究は、BR が単なる言語媒介者にとどまらず、企業のグローバルなビジネス活動の活性化のために果たすべき役割について考察し、日本企業に対して人材育成面での提言を行うものである。BR によるグローバル化への貢献は、将来的に日本企業において英語使用者が増加し、言語サポートを必要としなくなった場合にも、引き続き必要な役割である。

3 IT 企業におけるプロジェクト管理

本研究では、IT 企業におけるソフトウェア開発プロジェクト中に発生するコミュニケーション上の問題について考察する。その過程において、開発プロジェクトを構成する各フェーズと、そこで行われるコミュニケーションとの関連を分析する。

ソフトウェア・エンジニアリングとそのプロジェクト管理の方法について論じた Sommerville (1994) は、IT 企業におけるプロジェクトの一般的なフェーズが、1) 開発製品の要件分析と定義、2) システムとソフトウェアの設計、3) 実行とユニットテスト、4) 統合とシステムテストの4つで構成されていることを示した。さらに、このフェーズ構成にもとづいて、各国の文化や企業によってプロジェクトの管理方法、すなわちフェーズをどのように経るかが異なることも述べた。Sommerville (1994) は、多くの国の IT 企業では一般的に Waterfall Model、つまり各フェーズを順番通り経る管理方法が採用されているものの、一部の日本企業では Prototyping Model、つまり要件分析時に製品のプロトタイプングを繰り返し、要件を最終決定する方法が採用されていると指摘した。Sommerville によれば、Prototyping Model では、要件分析のフェーズ終了後、プロジェクト完了まで残りのフェーズが順番通りに移行すると捉えられている。

一方、日本の R&D 企業について論じた竹内・野中 (1993) は、一般的な日本企業の製品開発プロジェクトではフェーズが「重複」しており、各フェーズの担当者が他フェーズの担当者と連携することを指摘した。また、開発段階のさまざまなフェーズ間でプロジェクト終了まで連携し続ける場合を、フェーズが「超重複」したプロジェクトと述べている。そのため、各フェーズが独立しているためにフェーズの移行時期が明確な欧米企業の方法とは異なり、日本企業では、プロジェクト関係者を総動員しての製品開発が行われると述べている。

本研究で調査対象とした IT 企業も、ソフトウェアの R&D を行う企業であることから、

Sommerville (1994) が示した基本モデルに加えて、竹内・野中 (1993) が指摘したフェーズの「重複」または「超重複」等の性質が見られる可能性がある。プロジェクト中の情報授受や情報の内容などは、フェーズやその経過方法に依拠するため、プロジェクトの管理方法が異なる場合はコミュニケーションの方法にも差異や問題が生じると予想される。そこで本研究では、対象とした2つの企業におけるコミュニケーション上の問題を考察する際に、各企業のチームが採用するプロジェクト管理の方法を重要な指標とする。

Ⅲ 本研究の調査概要

1 調査の目的と方法

調査の目的は、BR と関係者らが協働してソフトウェアの開発プロジェクトに携わる上で生じるコミュニケーション上の問題を明らかにし、その問題の対処のために BR が果たすべき役割について提言を行うことである。

調査は、2008年3月から2011年7月にかけて、筆者が日本企業（東京）へ3度、スリランカ企業（コロンボ）へ1度訪問し、半構造化インタビューの形式で行った。また、スリランカ企業へは訪問後、電話でのインタビューを2度実施した。いずれの場合も、個人情報に配慮して収集データを扱う旨を担当者に説明し、書面で調査の許可を得た上で回答を録音した。インタビューは、主に1) 関係者間の業務上の具体的なコミュニケーション場面、2) コミュニケーション時に発生する問題の2点について尋ねるもので、筆者が各質問に関連する質問を付加しながら協力者に自由な回答を求めた。なお、回答の録音データは考察の便宜上、文字起こしした。

2 調査協力者

表1に示す通り、それぞれ、日本企業の協力者はIBRが4名、日本人同僚（以下、「JCW (Japanese Co-workers)」) 3名、インド人IT技術者（以下、「IE (Indian IT Engineers)」) 4名である。また、スリランカ企業の協力者は、SBRが2名と、ス

リランカ人IT技術者（以下、「SE (Sri Lankan IT Engineers)」) 2名である。なお、BRは、企業において「ブリッジ人材」との肩書で雇用されているわけではないものの、企業における彼らの役割が本研究の「ブリッジ人材」の定義に合致するため、BRのサンプルとした。

表1 本研究の調査協力者数

企業	調査協力者グループ	人数
日本企業	インド人ブリッジ人材 (IBR)	4
	日本人同僚 (JCW)	3
	インド人IT技術者 (IE)	4
スリランカ企業	スリランカ人ブリッジ人材 (SBR)	2
	スリランカ人IT技術者 (SE)	2

(1) 日本企業における調査協力者

表2～表4には、日本企業での調査協力者の個人属性を示している。表2の「日本語学習期間」は、日本での留学経験がある調査協力者についてはその期間も含め、それらの留学期間は「日本滞在期間」に含めた。また、「就業期間」とは、BRの役割として勤務した経験に関する年数であり、調査協力を得た企業とは別の企業での就業経験を有する協力者の場合には、その期間も含めている。

表2のうち、IBR-3とIBR-4は、在インドIT企業における就業経験も有するため、インタビュー実施時には、過去の経験にもとづいてインド企業における場合と現在の日本企業とで業務遂行方法が異なる点の比較や、具体的な問題発生場面についても回答を得た。

表3のうち、JCW-2およびJCW-3は、就業企業のチームにおいてマネージャの立場であり、開発プロジェクトの各関係者が担当する業務やチームメンバー間のやり取りを俯瞰的に観察する役割を果たしている。この2名からは、インタビュー調査において、プロジェクト関係者間のコミュニケーションや、そこで発生する問題に関してより俯瞰的な視点から具体的な場面について多くの回答を得た。また、JCW-2とJCW-3は、IBR-1～IBR-4名、およびIE-1～IE-4名にとって、上司に当たる。なお、JCW-1は、プロジェクト遂行中にIEやIBRが作成する書類や文書などの整理や、顧客の対応を行う役割を担っており、調査に

表2 インド人ブリッジ人材 (IBR) の個人属性

協力者	年齢	性別	日本語学習期間	日本滞在期間	就業期間
IBR-1	30代前半	男	4年	5年	5年
IBR-2	30代後半	男	4年	6年	4年
IBR-3	30代後半	男	4年	6年	4年
IBR-4	40代前半	男	4年	10年	6年

表3 日本人同僚 (JCW) の個人属性

協力者	年齢	性別	外国人同僚との就業年数	職名
JCW-1	20代後半	女	2年	コーディネータ
JCW-2	30代後半	男	3年	マネージャ
JCW-3	50代後半	男	30年	シニアマネージャ

表4 インド人 IT 技術者 (IE) の個人属性

協力者	年齢	性別	現企業の就業年数	IBR との就業年数	日本滞在期間
IE-1	20代後半	男	3年	3年	3年
IE-2	20代後半	男	1年	1年	1年
IE-3	30代前半	男	2年	2年	2年
IE-4	30代前半	男	1年	1年	1年

おけるその他の全ての調査協力者にとって部下に当たる。

表4に示すIEは、全員が年齢が20代後半以上であり、学部卒業後すぐにIT技術者としてのキャリアを開始している。いずれの協力者も、「現企業の就業年数」の他に、在インド、または在ヨーロッパ諸国のIT企業での就業経験も有する。いずれも、チームメンバーとしてBRに関わるのは現在の在日本企業が初めてである。また、彼らは、現在の企業への就業のため、日本に滞在している。

(2) スリランカ企業における調査協力者

表5と6には、スリランカ企業における調査協力者の個人属性を示す。表5の「日本語学習期間」は、「留学年数」を含んでおり、SBR-1とSBR-2の両者とも、高校から大学学部までの日本語学習経験を有する。また、SBR-2は、スリランカの高校を卒業後、日本の大学学部に進学し、そこでも4年間を通して留学生に対する日本語教育を受けていたため、その期間も日本語学習期間に含めている。

SBR-1およびSBR-2の両者とも、現在の在ス

リランカIT企業での就業以前に在スリランカの他の企業での就業経験を有する。SBR-1はアパレル関係の業種での就業経験を有し、SBR-2は旅行会社での勤務経験がある。双方とも、ブリッジ人材の役割での業務担当は現在就業する企業が初めてである。

表6におけるSE-1とSE-2は、現企業における就業年数が5年間であった。SE-1は、企業に新しく配属されるスリランカ人IT技術者への新任研修チームでの指導のために配属されていた1年間以外の4年間、SBRと同じチームに配属されており、SE-2は現企業における就業当初から継続してSBRと同じチームに所属している。SE-1は、これまでに、製品のアウトソーシング元の日本企業での会議出席や製品内容の説明、および日本企業に就業する他のIT技術者への技術面のサポートのため、約2カ月間の来日経験を有する。

(3) 調査対象企業におけるBRの情報授受の相手

調査協力者は、開発プロジェクト中、相互に以下の図1と図2のように情報授受を行っている。

表5 スリランカ人ブリッジ人材 (SBR) の個人属性

協力者	年齢	性別	日本語学習期間	留学年数	過去の企業就業年数	現在の企業就業年数
SBR-1	20代後半	女	7年	1年	半年	4年
SBR-2	20代後半	女	6年	4年	2年	4年

表6 スリランカ人IT技術者 (SE) の個人属性

協力者	年齢	性別	現企業の就業年数	SBRとの就業年数	来日経験
SE-1	20代後半	男	5年	4年	有(2カ月)
SE-2	20代後半	女	5年	5年	無

図1 IBRの情報授受の相手

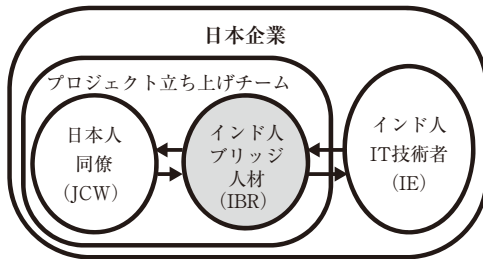
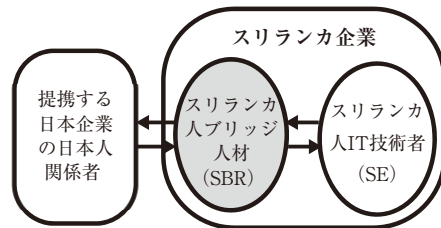


図2 SBRの情報授受の相手



図中の「→」は、情報授受の方向を示す。なお、図2には、SBRが情報授受を行う相手3者を示しているが、筆者が調査許可を得たのはSBRとSEの二者であった。

IV 結果と考察

1 調査協力企業におけるプロジェクトの全体像

表7は、本研究における調査協力企業のソフトウェア開発時のフェーズ構成を示すものであり、日本企業・スリランカ企業ともに同様のフェーズ構成であった。ソフトウェア・エンジニアリングについて論じた Sommerville (1994) では、主にプロジェクトがクライアント等からの要求分析により開始されるケースがモデル化されていた。一方、当該企業における製品開発は、開発チームが立ち上げたコンセプトを顧客に示し、提示されたコンセプトにもとづいて顧客が要望を挙げるシステムが採られているため、第1フェーズとして「コンセプト創造」が組み込まれている。

2 日本企業における開発時のコミュニケーション上の問題

インタビュー調査により、本研究で対象とした日本企業において、1) 意思決定、2) ビジョン共有のそれぞれの場合にコミュニケーション上の問題が発生することが分かった。以下の各表には、本研究で実施したインタビュー調査の回答データより、1) と2) に関連する内容の回答部分を質問時に得られた回答を抜粋して示す。なお、表にデータを示す際、英語による回答は筆者が日本語訳し、日本語による回答は、文末表現や重複箇所など抜粋したものの一部を、主旨を変更しない程度に筆者が別の表現で示した。また、身振りによる表現や文脈上の補足説明を()に示し、本文中で引用する際の便宜上、抜粋の一部に下線と番号を付した(IV3も同様)。

(1) 意思決定の方法の相違

表8は、プロジェクト中の意思決定場面に関する回答の抜粋である。

表7 調査協力企業のソフトウェア開発フェーズ

フェーズ	フェーズ名	内容
1	コンセプト創造	製品アイデアの提示と、コスト・利益分析
2	顧客からの要望の分析	製品に必要な機能などの具体化
3	ソフトウェア設計	顧客からの要望一覧に基づくデザインと図式化
4	ソフトウェア開発	図式に基づくコード化とモジュール設計
5	テストング	ソフトウェアのインテグレーションチェック

表8 意思決定時に発生する問題についての回答

回答者	回答内容
IBR-4	日本には稟議制度があるが、[1] 基本的にインドでは、トップダウンで行う。日本がボトムアップということで、そこが大きく違う。日本だったら、[2] トップ、ミドルとボトム（身振りにより「トップ」と「ミドルとボトム」の2つのグループに分けて示す）の3つのレベルでちゃんとおさえて（意見や要望を理解して）いないといけない。つまり、実際の作業現場（を担当しているミドルやボトムに相当する後輩たち）をちゃんとおさえていないといけない。
JCW-3	開発案を話し合う際、（チームの後輩達が）[3]「こういうのが作りたいんだけど」（と言う場合、マネージャである自分が）「じゃあ作るためになんか（具体的な提案や計画が）あるんですか」（と尋ねると）、（後輩達から）「いやそれはまだないんだけど」と言われて、（再び自分が）「じゃあどうするんですか？」となる（尋ねなければならぬ）。
IE-1	会議で開発案について話すとき、（マネージャの）上司が一番いいオプションを言わない。[4] 1番目のオプションは私達自身で考えた方がいいと思っている。インドだったら、（上司から）一番いいオプションを教えてもらった後、2番目、3番目の利益や不利益を考える。

インドでの企業就業経験を持つ IBR-4 は、製品のコンセプトについてチームで話し合う際、インドではトップダウンでの意思決定であるのに対し、日本企業ではボトムアップで行われると述べている（下線部 [1]）。さらに IBR-4 は、下線部 [2] を述べる際に、両手での身振りをを用いて、1) トップ、2) ミドル・ボトムの2つのまとまりに分けた。これは、ボトムアップによる意思決定であっても、独立した3者を経るのではなく、ボトムとミドルが共同で意思決定を行い、その結果をトップへ提示するという過程であることを示している。

加護野（1993）は、日本企業における意思決定の際、ミドルがボトムとトップをつなぐ役割を果たすと述べている。本研究の日本企業では、ミドル（上司）がボトム（IEら）から意見を引きだしながらともにコンセプト創造を行っており（下線部 [4]）、それをトップへ提示することでボトムの意見をミドルがトップへつなげている。

また、JCW-3 が具体的な状況として挙げたように、部下から「こういうのが作りたい」と提案を受け、それに対して JCW-3 がさらに詳細を尋

ねていることから（下線部 [3]）、コンセプト創造の際は、ボトムの IBR にも、ある程度具体的な提案が求められることが分かる。積極的な意見提示を求められた際、トップダウンによる意思決定に慣れている IBR にとっては、返答が困難になるおそれがある。

(2) ビジョン共有の方法の相違

コミュニケーション上の問題は、協力企業のプロジェクトフェーズや担当者が独立せず、協働して開発を行うために発生する場合もある。以下の表9には、この場合の事例を示す。

当該の日本企業では、プロジェクト開始時から詳細な計画が行われていないことがうかがえる（下線部 [8]）。これは、竹内・野中（1993）が指摘する「超重複型」のように、フェーズ間が重複しているプロジェクト推進方法に類似している。竹内・野中は、この方法に関して、各フェーズで緩やかに分業されており、かつフェーズ間で情報が共有されているため、各フェーズ担当者間で知恵を出し合い、開発中の製品の質が向上すること

表9 プロジェクトフェーズの重複による問題についての回答

回答者	回答内容
IBR-1	今の会社では、絶対にチームワークを乱してはならず、[5]自分の仕事をいつも他のメンバーに見てもらわないといけない。自分の仕事を自分の予定ですればいいわけではなく、いつもメンバーと話して(情報を共有して)いる。
IBR-3	(他フェーズとの情報授受に関して) 私個人は日本の方がしっかりしていいと思う。[6]インドの方法(担当者の責任のもとで業務を任せ、頻繁な情報交換はない)だと、本当に製品が完成するか心配になる。
JCW-1	担当が分かれてから、[7]IBRからの情報が少なくなると、自分の担当については分かっているが、他の担当については分からなくなる。メンバーにプロジェクトに関する情報が少なくなると、「報告はどうなっているか」「資料が届いていない」など、混乱が起きる。
JCW-3	プロジェクトは、[8]段階を経るのではなく、あっちこっち、みんなで動かしていく。チームで丸くなってやっていくため、それほど鮮明でクリアな設計図はないが、しっかりした製品を完成させられる。
IE-3	日本人はいつも同じようなことを質問する。例えば、[9]今日あることを話しても、明日、また他の担当者に一から全部話さなければならない。一回全体像を話し合ってもまた説明を求められる。新規のプロジェクトが始まったらいつもこのように、毎日同じトピックで話す。

表10 断続的な情報追加が原因で発生する問題についての回答

回答者	回答内容
IBR-2	インド人は論理的にスケジュールを作る。日本は、[10]やりながら少しずつ変えていくプロセスであるため、だいたいの計画はあるが細かいスケジュールはなく、開発中にかなり変わる。
JCW-2	[11]日本人は業務を振り分ける際に、プロジェクトの経過を見ながら段階的に業務内容を提示することが多いが、インド人は最初からすべてのタスクを提示するよう要求する。[12]日本人はプロジェクトの進行過程を見守りつつ、必要なときに最善の方法を提示したい。
IE-2	[13]なぜその仕事をそのタイミングでやらなければならないのか、またその目的を知りたいが、日本人上司に聞いても教えてもらえないため、開発前に心の準備ができない。
IE-4	(JCWに求められるため)プロジェクトの進行状況などを報告しなければならない。[14]毎日必ず数回は会って話す。開発フェーズ開始後に、その頻度はもっと高くなる。進捗状況の報告をいつもしなければならぬため、複雑に感じることもある。

を利点として挙げている。この点は、JCW-3も同様の利点を示している。また、IBR-3もJCWのプロジェクト遂行方法に肯定的な見方を示している(下線部[6])。

異なるフェーズおよび業務間での情報授受の場合、適切なタイミングに適切な相手から情報を受け取り、適切な相手へ報告するためには、メンバー間で進捗についての定期的な情報の共有(野中2010)が必要である。野中は、各部門間でのこのような情報共有が適切に行われることにより、「ビジョン」が共有されると指摘している。

本研究における日本企業でのビジョン共有の具体例として、IBR-1(下線部[5])は、プロジェクト中は個々の担当が行う業務をチームの他のメンバーがいつも把握する体制がとられていると述べた。また、IE-3の回答(下線部[9])から、異

なる部門であっても、プロジェクト参加者であれば誰もが情報交換を通して「ビジョン」の共有を図る場合があることが分かる。IE-3は、分業によりフェーズ間を切り離して業務を行う方法に慣れており、このような協力企業のプロジェクト遂行方法が非能率的であると判断している。一方、下線部[7]でJCW-1は、IBRからの情報が少なくなり十分なビジョン共有が行われない場合、全体が把握できずプロジェクト中に混乱が生じることを指摘している。

次に、詳細に整理された情報のやり取りではなく、断続的に、その都度必要な情報の授受が行われることによる問題について、表10に示す。

下線部[13]に示すように、協力企業では、プロジェクト開始の時点では、スケジュールや開発設計が明確ではないと認識されている。さらに、

下線部 [11] からは、プロジェクト関係者の業務は、開発の進行に伴って決定されるため、「毎日会って」進捗状況を報告する必要がある点が指摘されている（下線部 [14]）。また、下線部 [10] で IBR-2 が述べるように、一度関係者に与えられた指示が、開発の経過によって変更される場合もある。

情報が断続的に、また少しずつ提示される理由に関して、JCW-2 は、必要なときに最善の方法が提示できることを指摘している（下線部 [12]）。このようにフェーズ間で未完成の情報が早期に授受されることにより、ミスを未然に防ぐことができ、より品質の高い製品の開発を行うことができる（藤本 1993）。一方で IE-2 は、開始前にプロジェクトの全体像が把握できず、不満を感じている。そのため、IBR にとって、企業方針に納得していない IE に開発中の報告や進捗状況の報告の提出を依頼し、それをスムーズに受け取ることが難しくなっていると考えられる。

以下の表 11 には、IBR が所属する日本企業におけるソフトウェア開発フェーズとそこでのコミュニケーション、および発生する問題とその原因を示す。

表 11 にもとづいて IBR が抱える問題とプロジェクト中のフェーズとを合わせて整理すると、フェーズ 1 では、コンセプト立ち上げの際、トップダウンでの意思決定方法に慣れている IBR にとって、創造的な提案が困難であることが分かる。フェーズ 2 においても、開発の目的や詳細な予定を求める IE に対して、詳細がフェーズの進行に伴って段階的に知らされることへの理解を促しながら JCW と IE の間で情報授受を行う際の難しさが挙げられる。

また、フェーズ 3 と 4 では、予期しないタイミングで変更や進捗報告を求められることに抵抗を感じる IE から必要な情報を収集することが困難になっている。フェーズ 3～4 は重複型フェーズでの開発であり、情報授受もフェーズを重複して

表 11 IBR が参画する開発プロジェクトにおける問題とその背景

フェーズ	特に IBR が行う業務	IBR に関して発生する問題	問題発生の背景
1 コンセプト 創造	● 在印オフィスでの製品開発時などに現地の設備やインフラの状況についてアドバイス	● 日本人上司から意見や提案が求められる	● JCW 上司による IBR 教育※ ● より高品質な製品開発を追求しつづける JCW の精神 ● ボトムアップの発案方法
2 顧客の 要求分析	● 顧客からの強い要望および留意点に関して、IE に説明	● 開発スケジュールの不明確さに不満を持つ IE への対応	● 経過により詳細事項を決定するための緩やかな分業
3 ソフト ウェア 設計	● 設計の進捗状況に関する IE との話し合い ● 設計上の変更点に関する IE への報告	● 設計フェーズの境界に関係なく進捗状況の報告が求められることへの IE の不満 ● 設計フェーズ中の設計変更に納得できない IE との間での衝突	● 関係者全員で製品を作り上げる精神 ● 超重複型フェーズの開発プロセス
4 ソフト ウェア 開発	● 開発の進捗状況に関する IE との話し合い ● 開発上の変更点に関する IE への報告	● 開発フェーズの境界に関係なく進捗状況の報告が求められることへの IE の不満 ● 開発フェーズ中の開発変更に納得できない IE との間での衝突	
5 テスト	● IE とのテスト結果の話し合い ● テスト失敗時の、改善方法に関する IE との話し合い	—	—

※ IBR が自ら提案や助言を行えるようになるための、JCW による非公式の指導

図3 IEによる情報授受のイメージ

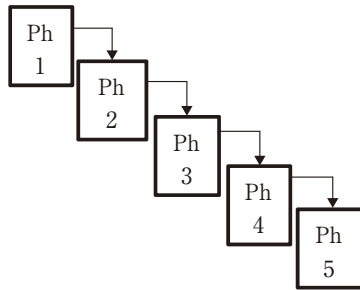
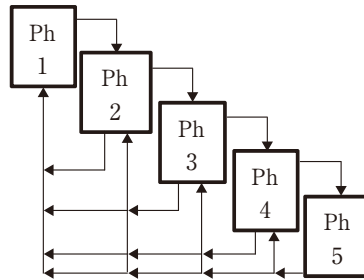


図4 JCWによる情報授受のイメージ



行われる。さらに、開発中にも製品の機能変更や調整があり、要望分析のフェーズ2に戻る場合もある。

IBRが携わるプロジェクトは、Sommerville (1994) が示したソフトウェア開発の基本モデルのうち、Waterfall Modelに近い形式で行われていると言える。Sommerville (1994) が示したWaterfall Modelには、純粋に一方方向的な形式(フェーズ1からフェーズ5まで順序通りに進行する)と、フェーズ間で適宜情報を共有する形式の2つがある。本章で扱う在日本企業のケースにおいて、IEにとってのプロジェクトモデルの既存のイメージは、Sommerville (1994) における「純粋に一方方向的」なWaterfall modelであり(図3)、JCWのイメージは、「適宜情報を共有」しながら行うWaterfall Model(図4)であることが分かる。なお、図3・図4における「Ph」は「フェーズ」を示し、各番号は表2で示したフェーズ番号に準拠する。また、「→」は、情報伝達の方角を意味する。

なお、本研究では、フェーズ5における問題は確認されなかった。これは、フェーズ5で行われるべき情報授受に対するIEとJCWの認識が類似しており、両者にとって妥当な方法で情報の授受が行われているためであると考えられる。

3 スリランカ企業における開発時のコミュニケーション上の問題

スリランカ企業におけるインタビュー調査から、当該企業では、1) 開発開始前、2) ビジョン共有時にコミュニケーション上の問題が発生して

いることが分かった。以下、これら2点に関連して回答がなされた部分を抜粋し、問題発生の要因について分析を行う。

(1) 開発時期の予測の困難

SBRのアウトソーシング元の日本企業(便宜上、本節では「JSW (Japan-side Workers)」とする)は、フェーズ3までに何度もプロトタイプを作り、それをもとに顧客の要望を精査していく。そのため、フェーズ1・2では、その後の開発時期やリソースなどに関する決定に幾度となく変更が生じ、フェーズ3に完全に移行するまでは、プロジェクトに関わる詳細な情報が固定化されず、不明瞭な状態が続く。以下の表12は、JSWによるこの方法が、SEの方法とは異なることを示す回答の抜粋である。

下線部 [15] と [16] では、フェーズ2の要求分析の際、JSWが、製品の機能や開発方法など、仕様書の内容を何度も変更すると指摘されている。また、下線部 [16] では、JSW自身も必要な製品について迅速には明確な要望を決定できないことが示されている。

JSWは、顧客が要求するソフトウェア製品の開発を、SEのスリランカ企業にアウトソーシングしている。そのため、フェーズ2での仕様書の修正・変更は、JSWが顧客の要望を段階的に明確化する過程としてプロトタイピングを行っているためであると考えられる。Sommerville (1994) は、Prototyping Modelにおけるフェーズ2が、製品提供側と顧客の両者ともが製品の機能や性質を十分に理解するための段階であると述べてい

表 12 フェーズ 1・2 における SE・SBR と JSW の方針の違いについての回答

回答者	回答内容
SBR-1	[15] 日本側と仕様書のやりとりを続けるうちに、いろんな問題が出てきて、また仕様書の作成がやり直しになる。
SBR-2	[16] 変更が多いので、会議がいつもあり、忙しい。始まって1カ月くらいのうちに、依頼内容はすごく違ったりする。[17] 開発の内容について、向こうもあまり分かっていないまま送ってきて、1カ月ぐらいしてよくわかってくることがある。
SE-1	開発プロジェクトを行うときは、いつも [18] 標準的なソフトウェア開発ライフサイクルに従って行っている。プロジェクト中は、そのライフサイクルに沿ったコミュニケーションの階層があるため、その段階に合うように情報授受を行う。

表 13 フェーズ 1・2 における JSW の頻繁な変更についての回答

回答者	回答内容
SBR-2	仕様書が変更になったとき、変更箇所がどこなのか教えてもらえなかった。だから、自分で見比べながら、また日本側に確認しないといけなかった。そして、それを探してまた [19] 英訳して、その時間、エンジニアは待たないといけない。それで、変更された分をまた新しく理解して、準備して、解決を始めると、時間的に効率が悪い。
SE-1	[20] 他の国の企業の開発を担当していたときは、いつもプロジェクトの最初の段階で顧客からの要望を明確に定義し、関係する開発期間や必要なリソースに関して決定していた。でも日本のアウトソーシングでは、日本企業からの詳細な情報は少しずつ断続的に届くので、最初に届く要望書の内容がどんどん修正されていく。ときには、[21] エンジニアが既に開発フェーズに入った後でも、(日本企業から)開始した開発の内容とは異なる追加の指示を受けたりすることがある。このせいで、多くの貴重な時間やリソースを費やしてしまい、同じ業務の繰り返しや不必要な作業をしてしまい、無駄が多くなる。

る。そのため、JSW 自身も、明確な仕様内容が理解できていない場合がある (下線部 [17])。

一方、下線部 [18] では、SE が従来開発を行う際、「標準的なソフトウェア開発ライフサイクル」、つまり、コンセプト創造から設計・開発、テストの一連のプロセス (Sommerville 1994) を経ることが指摘されている。このように、設計・開発のフェーズの前のフェーズ 1～2 において、SE・SBR と JSW とではプロジェクトの遂行方法に相違がある。表 13 は、この違いにより発生する具体的な問題を示す回答である。

表 13 の下線部 [20] で、スリランカ企業では開発のスケジュールが事前に決定しており、それに準拠して開発が行われていると指摘されている。しかし、JSW との開発では、設計および開発の段階まで進んでも、開発内容に変更が生じる場合がある (下線部 [21])。

JSW によりフェーズ 1・2 で何度も仕様書の変更があるのは、JSW が納得のいくまでプロトタイプを作り続けるためであると考えられる。しかし、SE は、本格的な製品開発に移行した後に

JSW が開発のやり直しを求めていると捉えており、開発のための時間や人員などのリソースの浪費を懸念している (下線部 [21])。

さらに、異なる言語間で開発プロジェクトを行い、開発内容を変更する場合、下線部 [19] で SBR-2 が述べるように、変更の度に SBR に仕様書の翻訳や SE への変更点の連絡業務が求められる。それにより開発業務がしばしば滞ることも、業務遂行時の効率性を重視する SE・SBR 両者の不満の種となっていることが分かる。このように、SE は、JSW の要望の決定方法との違いにより、SE が製品開発の段階に移行する時期が明確に判断できないため、不満を抱えている。そのため SBR も、SE と JSW の間を仲介する上で困難を抱えている。

(2) ビジョン共有の方法の相違

JSW は、フェーズ 1～2 のプロトタイプ期間終了後も、プロジェクト関係者間で情報授受を求める。以下の表 14 は、この点に関するインタビューの回答の抜粋である。

表 14 プロジェクト遂行中一貫して行われる関係者間の情報授受についての回答

回答者	回答内容
SBR-2	[22] 開発でこんなことをやっているとか、どの段階にいるとか、そのような情報もよく質問が来るため、メールや会議でデモなどをして伝えている。状況説明は日本側にも必要な情報なので、問題とは思っていないが、あらかじめフォーマットがあればその方がいい。
SE-1	日本企業には、設計や開発が始まった後でも、[23] プロジェクト中のどんなことに関しても、文書で提出するよう求められる。…中略…私たち、(SE) は、開発中何か発生したからといって、いつも報告するわけではない。

表 14 の下線部 [22] に示すように、フェーズ 3 以降、実際の製品開発開始後も、JSW は SBR や SE に開発の進捗状況に関する情報の共有を求め、会議や開発中の製品の機能を示すためのデモンストレーション(デモ)が頻繁に行われる。通常、デモは、プロトタイプング時に行われるため、実際の開発開始後にデモが行われることは、SE にとって、JSW の SE への信頼の低さを想像させ、SE に不安感を与える可能性がある。

関連して、SE-1 は、下線部 [23] で、JSW が進捗状況の報告として SE 側に報告書を作成し、送付するよう求めることを述べている。SE の企業では、プロジェクトの初期段階で開始する開発の内容を伝えるための文書を送るため、SE は、JSW が求めるように、進捗状況を逐一アウトソーシング元の企業に報告することには慣れていないことが分かる。

JSW のプロジェクト遂行方法は、試作品の製作作業が継続的に行われることからプロトタイプングモデルと推測される。しかし、Sommerville (1994) が示す Prototyping Model と少し異なり、実際の開発業務開始後も完全には開発担当者に業務が移行しない特徴があると言える。JSW が開発の進捗状況の報告を頻繁に求めるのは、竹内・野中 (1993) で指摘されるように、開発関係者全員がビジョン共有を行い、製品完成までプロジェクトに参画することによって製品の品質向上に貢献したいと考えるためであると考えられる。

しかし、SE は、特定の分業構造にしたがってプロジェクトの各業務を遂行するよう認識している。そのため、SE は、担当者やフェーズの境界が明確でない JSW の方針を非能率的な方法と捉えている。

以下の表 15 には、ソフトウェア開発フェーズ

と、SE・SBR が JSW のアウトソーシングを担当する際に発生する問題およびその原因を示す。

SE と SBR は、JSW のアウトソーシングを担当しているため、JSW とその顧客がまとめた製品コンセプトにもとづいて要求分析を行う。そのため、SE および SBR は基本的に、フェーズ 1 には参与しない。フェーズ 2 では、JSW によるプロトタイプングが開始されるため、SE・SBR が参与すべきインターアクション場面が増える。スリランカ側が JSW と行うべき情報授受は、特にこのフェーズ 2～3 で頻繁に行われる。

フェーズ 2～3 は、顧客が要求する機能や仕様を明確にするためのプロトタイプング期間であり、スリランカ側にも情報の共有が求められ、迅速な情報伝達を要求される。一方、スリランカ側では、すぐに本開発のフェーズに移行するため、フェーズ 2 で JSW ヘデモを行うためにプロトタイプングしていることを理解していない SE は、製品開発が何度もやり直しになっていると判断して不満を持ち、情報授受に問題が生じる。

また、フェーズ 3 以降も、開発は SE に全面的に任されるわけではなく、随時 JSW と連絡を取り合いながら遂行する必要がある。しかし、SE の認識では、他フェーズの担当者との情報共有は原則的に各フェーズでの業務終了時のみに行うため、JSW との情報共有を煩雑な業務と捉えている。

以下の図 5 と図 6 には、SE と日本企業それぞれのプロジェクト中の情報の流れを示す。両図における「→」は、情報の流れの方向を示している。

図 6 に示すように、JSW はプロジェクト中一貫してビジョンの共有を行う。JSW がフェーズ 2 でプロトタイプングとその評価を行うことにより、フェーズ 2～3 での頻繁な情報共有が行われ

表 15 SBR が参与する開発プロジェクトにおける問題とその背景

フェーズ	特に SBR が行う業務	SBR に関係して発生する問題	問題発生背景
1 コンセプト 創造	—	—	—
2 顧客の 要求分析	(1) JSW の製品に関する要望を SE に説明 (2) SE が製品のプロトタイプング後、デモを行う (3) JSW から、プロトタイプへの変更点を聞く ※ (1)～(3) を繰り返す	● 要求内容や開発時期の不明確さ、およびプロトタイプングの非効率さに不満を持つ SE への対応	● JSW が顧客の要求する機能を正確に把握するための確認
3 ソフト ウェア 設計	● 設計の進捗状況に関する SE との話し合い ● 設計上の変更点に関する SE への報告	● 設計フェーズの境界に関係なく進捗状況の報告が求められることへの SE の不満 ● 設計フェーズ中の設計変更に対応できない SE との間での衝突	● 関係者全員で製品を作り上げる精神
4 ソフト ウェア 開発	● 開発の進捗状況に関する SE との話し合い ● 開発上の変更点に関する SE への報告	● 開発フェーズの境界に関係なく進捗状況の報告が求められることへの SE の不満 ● 開発フェーズ中の開発変更に対応できない SE との間での衝突	● 超重複型フェーズの開発プロセス
5 テスト	● SE とのテスト結果の話し合い ● テスト失敗時の、改善方法に関する SE との話し合い	—	—

図 5 SE による情報授受のイメージ

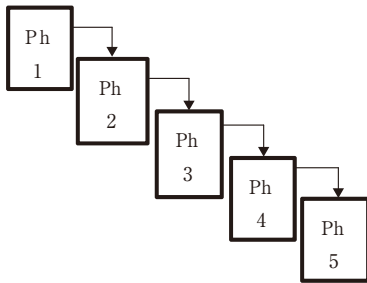
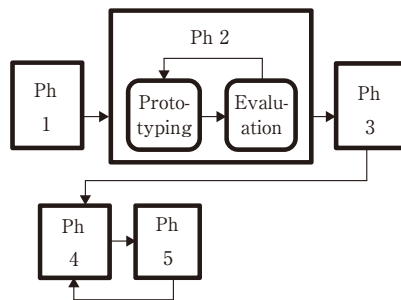


図 6 JSW による情報授受のイメージ



る。また、フェーズ 3 以降でのビジョン共有を目的とした情報授受により、その方法を採用したことのない SE が JSW の方法を理解できず、問題に発展している。

V おわりに——異なるコミュニケーション方法を調整する人材育成への示唆

本研究における調査から、協力を得た日本企業の IBR・IE と JSW、また、スリランカ企業の

SBR・SE と提携先企業の日本人は、ソフトウェア開発の際に異なるプロジェクトモデルを採用していることが明らかとなった。これにより、チームメンバー間であっても、その都度必要とする情報の内容や情報授受を行う相手が異なるために問題が生じていることも分かった。異なるプロジェクトモデルの採用に加え、いずれの企業の場合も日本人側がビジョン共有を重視しており、フェーズを重複しながら関係者総動員でプロジェクトを推進している。そのため、この方法を把握してい

ないIEおよびSEとが日本人との情報授受を煩雑で非効率なものとして捉えている。

BRは、異なるプロジェクトモデルや遂行方法を持つ二者を仲介する役割を遂行するため、双方とのコミュニケーションにより、図7のようにプロジェクト中のメンバー間の情報授受を調整する必要があると言える。なお、図における「En」はITエンジニア、「JW」は日本人関係者を示す。

図7に示すように、BRには、まず、仲介を行う技術者と日本人の両グループの個々のメンバーとの十分な情報授受を通して、プロジェクトの遂行に伴う個々人のニーズを知る必要がある。これにより、BRは、両グループの方針の相違点およびそれに伴う問題点を見つけ出し、その問題の解決のために調整案を立てる。ただし、調整案について、両者または二者のうちのいずれか一方から理解を得られない場合、再度個別の情報授受を行う必要がある。このようにして、BR自身も仲介する二者も、全員が合意に至る最終的な調整案は的確に予想できないものの、BRは個別の情報授受と調整のための立案を繰り返す必要がある。

異なるプロジェクトモデルを有する二者を仲介するBRに特に求められるコミュニケーション能力とは、各メンバーと情報授受を行い、誤解を解き、仲介する二者が参照可能な調整案を立て、問題を解決に導く能力であると言える。これは、単純な言語運用能力ではなく、個々の情報授受の際の調整を目指したマイクロな目的設定と、その達成をいくつも積み上げて、マクロな最終目的を達成

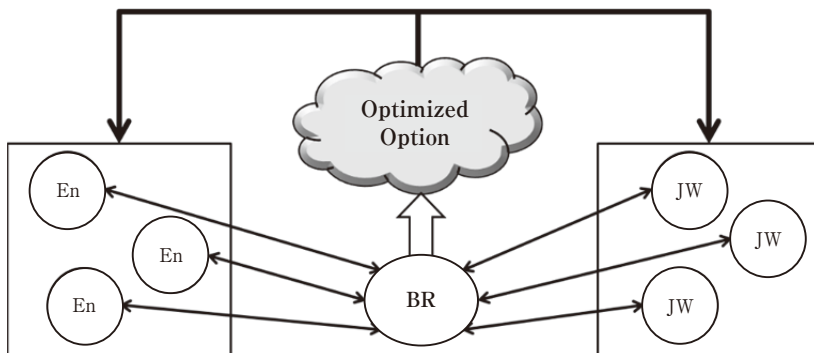
させるプロセスにおいて一貫して必要な能力である。

BRが企業で有用な人材となるためには、就業するIT企業で採用されているプロジェクトモデルを知ることが極めて重要である。さらに、プロジェクトモデルが複数存在することへの認識と、それらについての正確な知識によって、就業企業におけるプロジェクトの全体像を意識化する必要がある。これにより、プロジェクト中に何らかの問題が生じた場合、BRが、プロジェクトの進行を俯瞰的に見ながらその都度必要な調整を行うことがより容易になると期待できる。

製品開発のモデルは、企業により異なる可能性があるため、BRに就業企業の開発モデル、および、それと他の企業が採用する開発モデルとの相違などを意識化させるためには、企業が研修などでBRに理解を促す必要がある。ただし、すべての企業が自社の開発モデルや他社の開発モデルとの相違を認識しているわけではないため、この点はプロジェクト担当者やマネージャが理解し、BRを含むチームメンバーにフィードバックすることも必要である。

本研究のケーススタディから、日本企業の人事担当者が外国人BRを採用する際に、単に高い言語運用能力だけではなく、物事を俯瞰的に捉える能力や情報授受を調整する能力も指標とされるべきであると結論付けられる。日本企業には、社員向けの研修や上司から部下への指導・教育など、日本人とBRとが公式にも非公式にも対話する機

図7 ブリッジ人材 (BR) による調整過程の模式図



会を豊富に提供することにより、雇用した BR による企業理解を促進させることが必要であると考えられる。また、海外の提携先企業の BR とも、日本企業の方針に関して丁寧な言語化して説明を重ねることが重要である。このようにして日本企業への理解を深めた BR は、技術者との間の調整を効果的に実践するものと期待できる。

一方で、BR による仲介を受ける日本人および現地スタッフも、両者の文化的差異を理解した上で BR を配置・活用することにより、両者の架け橋として BR の人的資源を効果的に運用しやすくなると考えられる。このようにして、仲介する方とされる側、双方を含めた包括的な改善と、両企業のグローバル化の促進が期待できる。

今後は、アジアにおけるインド・スリランカ以外の国に進出した日系企業や、日本企業と提携する企業も対象とし、より多くのサンプルを収集・分析する。これにより、海外企業のグローバル人材やブリッジ人材に普遍的に必要なコミュニケーション能力・資質についてさらに研究を行う。

付記

本稿は、筆者の博士論文をもとに分析枠組みを再構築し、大幅に加筆・修正したものである。

参考文献

- 戎谷梓 (2012) 「日本の IT 企業のブリッジ人材に求められるビジネスコミュニケーション能力——ソフトウェア開発中に発生するコミュニケーション上の問題分析から」『日本語教育』152号, pp.14-29.
- (2013) 「ビジネスコミュニケーション能力向上を目指す専門日本語教育の再考——IT 企業に勤めるブリッジ人材の事例から」『第 15 回専門日本語教育学会研究討論会誌』pp.6-7.
- 加護野忠男 (1993) 「組織と戦略 問題状況と研究の方向」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第 2 巻 組織と戦略』序章, 有斐閣.
- 小平達也 (2011) 「グローバル採用させるポイントと実務——海外の優秀人材を獲得し活かすための考え方と手順」『労政時報』第 3805 号, pp.48-68.
- 竹内弘高・野中郁次郎 (1993) 「製品開発プロセスのマネジメント」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第 2 巻 組織と戦略』第 5 章, 有斐閣.
- 白木三秀 (2012) 「日本企業のグローバル化と海外派遣者——アジアの現地スタッフによる上司評価からの検討」『日本労働研究雑誌』No.623, pp.5-16.
- 梶山泰生 (2001) 「グローバル化する製品開発の分析視角——知識の粘着性とその克服」『組織科学』Vol.35, No.2, pp.81-94.
- 妹尾大 (2001) 「ソフトウェア開発の新潮流——状況論的リーダーシップの胎動」『組織科学』Vol.35, No.2, pp.65-80.

- 但田潔 (2009) 「NEC における高度外国人材について」『日本労働研究雑誌』No.587, pp.43-53.
- 富浦英一 (2012) 「グローバル化とわが国の国内雇用——貿易、海外生産、アウトソーシング」『日本労働研究雑誌』No.623, pp.60-70.
- 永井裕久 (2012) 「日本企業におけるグローバル人材育成システムの構築に向けて」『日本労働研究雑誌』No.623, pp.17-28.
- 野中郁次郎 (2010) 『日本の持続的成長企業——「優良 + 長寿」の企業研究』東洋経済新報社.
- 藤本隆宏 (1993) 「組織経営と新製品開発」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第 2 巻 組織と戦略』第 7 章, 有斐閣.
- 山本郁郎 (2012) 「アセアン日系企業の技能系人材育成と『ローカル・コンテキスト』」『日本労働研究雑誌』No.623, pp.37-48.
- Barkema, Harry G., Baum, Joel A. C. and Mannix, Elizabeth A. (2002) "Management Challenges in a New Time" *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.5, 916-930.
- Bode, Christoph, Wagner, Stephan M., Peterson, Kenneth J. and Ellram, Lisa M. (2011) "Understanding Responses to Supply Chain Disruptions: Insights from Information Processing and Resource Dependence Perspectives" *Academy of Management Journal*, Vol.54, No.4, 833-856.
- Bouty, Isabelle (2000) "Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resource Exchanges between R&D Researchers across Organizational Boundaries" *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.1, 50-65.
- Chen, Gilad, Kirkman, Bradley L., Kim, Kwanghyun, Farh, Crystal I. C. and Tangirala, Subrahmaniam (2010) "When Does Cross-cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance" *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.5, 1110-1130.
- Earley, P. Christopher and Mosakowski, Elaine (2000) "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning" *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.1, 26-49.
- Haas, Martine R. (2010) "The Double-edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in a Multinational Organization" *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.5, 989-1008.
- King, Eden B., Dawson, Jeremy F., West, Michael A., Gilrane, Veronica L., Peddie, Chad I. and Bastin, Lucy (2011) "Why Organizational and Community Diversity Matter: Representativeness and the Emergence of Incivility and Organizational Performance" *Academy of Management Journal*, Vol.54, No.6, 1103-1118.
- Nadkarni, Sucheta and Herrmann, Pol (2010) "CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry" *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.5, 1050-1073.
- Ployhart, Robert E., Van Iddekinge, Chad H. and Mackenzie Jr., William I. (2011) "Acquiring and Developing Human Capital in Service Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources" *Academy of Management Journal*, Vol.54, No.2, 353-368.
- Sandberg, Jørgen (2000) "Understanding Human Compe-

tence at Work: An Interpretative Approach" *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.1, 9-25.

Smidts, Ale, Pruyn, Ad Th. H., and van Riel, Cees B. M. (2001) "The Impact of Employee Communication and Per-ceived External Prestige on Organizational Identification" *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.5, 1051-1062.

Sommerville, Ian (1994) *Software Engineering* (4th Edition). Addison Wesley.

『アジア人財資金構想』2013年5月22日 (http://www.ajinzai-sc.jp/k_jirei.html).

『にっぽん経営サミット』2012年7月18日 (<http://summit.ismedia.jp/>).

在インド日本国大使館『インド進出日系企業リスト』2013年5月28日 (http://www.in.emb-japan.go.jp/Japanese/j_co_list-j_2012%20_%28r%29.pdf#search=%27%E6%97%A5%E6

[%9C%AC%E4%BC%81%E6%A5%AD+%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%89%E9%80%B2%E5%87%BA%27](http://www.ajinzai-sc.jp/k_jirei.html)).

JETRO『海外ビジネス情報——スリランカ』2013年5月28日 (http://www.jetro.go.jp/world/asia/lk/basic_01/).

(投稿受付 2013年6月12日, 採択決定 2014年4月11日)

<p>えびすや・あずさ 大阪大学大学院経済学研究科助教。 主な著作に「日本のIT企業のブリッジ人材に求められる ビジネスコミュニケーション能力——ソフトウェア開発中 に発生するコミュニケーション上の問題分析から」『日本語教育』152号, pp.14-29, 2012年。経営学専攻。</p>
