

# 日本企業におけるグローバル人材の育成に関する一考察

— 駐在経験の有無に着目して —

船 越 多 枝

## **A Study of Global Talent Development in Japanese Companies : From the View Point of Expatriate Experience**

Tae Funakoshi

### 抄 録

本研究では、日本企業において、入社時に国際的な素地はなくとも、その後、国際的に活躍できる人材、すなわちグローバル人材と認識されるに至った社員が、いかにそうなり得たかについて、駐在経験に着目し探索的調査を行った。調査では、日本企業の駐在経験者と未経験者各8名、計16名に、国際業務での「経験」と「乗り越え」に関するインタビューを実施し、その差異を分析した。結果は、国際的な活躍に至る「経験」の質や「乗り越え」のプロセスに駐在経験の有無による差異が見られた。しかし、その差異に優劣はなく、日本企業で国際的に活躍するグローバル人材の育成には、先行研究の多くが言及する駐在経験が必ずしも必須でないと考えられる。

**キーワード：**日本企業、グローバル人材、駐在、人材育成

(2019年9月30日受理)

### **Abstract**

The purpose of this paper is to study how Japanese global talent could be developed in Japanese companies. Interviews were conducted for 8 people each in two categorized groups: those who have and don't have the expatriate experiences, and their "memorable experiences" and "the process of overcoming" to be a global talent are analyzed. Eligibility requirements for those 16 interviewees were: (a) Japanese employees in Japanese companies (b) Not having an international background before they joined the companies as new college graduates (c) being perceived as a "global talent" from others. As a result, there were differences in the types of "experience" and the processes of "overcoming" in those two groups. However, there are no superiority for both to be a global talent. Thus, the result implies that the expatriate experiences is not necessarily essential for developing global talent within Japanese companies.

**Keywords:** Japanese companies, global talent, expatriate, human resource development

(Received September 30, 2019)

## 1. はじめに

日本企業において、グローバル人材の育成は重要課題の一つである。日本生産性本部の「人事部門が抱える課題とその取り組みに関するアンケート調査」によると、グローバル人材の登用・育成は、当該アンケートに回答した正規従業員 1,000 人以上の企業において、2010 年から 2012 年の最重要人事課題で 1 位又は 2 位に挙げられている<sup>1)</sup>。

2012 年以降も、日本経済団体連合会による「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート結果」(2015)などで、日本企業の多くでグローバル人材の育成が経営課題であることが指摘されている。日本企業では、人的な競争優位の源泉として位置づけられるコア人材は、長期雇用の正社員を前提に、長期的に内部で育成される(平野, 2006; 平野・江夏, 2018)。日本企業において育成が急務と言われる、国際的に活躍し貢献する人材は、日本企業にとってまさにコア人材といえるであろう。その育成にあたり、長期留学経験者や帰国子女を採用できればいいが、その数は限られている。そこで、本研究では、日本企業において、入社時点で国際的な素地が無くとも、グローバルに活躍可能な人材は、どのような経験を経てそうなり得たかを明らかにし、日本企業のグローバル人材育成に貢献することを目的とする。

なお、ビジネス上の国際経験には、大きく日本ベースの場合と、海外駐在によるものがあるが、海外駐在のポストは限られており、企業の負担コストも高額である。そこで、本研究では駐在経験の有無に着目し、その有無がグローバル人材の育成過程に何らかの差異や影響を与えるのかについて考察する。

## 2. 先行研究

### 2.1 日本企業の国際経営に関する研究

#### 2.1.1 国際経営に携わる企業の定義

多くの日本企業、特に従業員 1,000 人以上の大企業にとって、今や国際経営はその企業戦略において重要な位置を占めている。日本の大企業においては、国内だけで経営活動を行う企業はほとんどない(吉原, 2011)。吉原(2011)は、特に国際経営を盛んに行うのは「多国籍企業」であり、その概念的定義を「海外子会社を持って国際経営活動を行う企業」(p. 20)としているが、国際経営を行う企業には、他にも国際企業、世界企業、グローバル企業、超国際企業、トランスナショナル企業など多くの表現があると述べている。先行研究では、これらの表現は概して企業の国際経営に関わる事象を示しており、明確な目的や定義の提示がない場合、本研究ではこれらを「国際的であること」の同義語と扱う。

尚、本研究において、国際経営や国際化に関わる事象を取り扱う際は、英語文献で多用されている「グローバル(Global)」とその日本語訳としての「国際」という表現を用いる。

## 2. 1. 2 日本企業の国際経営に関する先行研究

テュルパン・高津（2012）は、日本企業の国際競争力は低下していると述べ、その原因の1つに国際的に活躍できる人材の育成不足を挙げる。その上で、日本企業は新卒一括採用や、長期雇用による意思決定者の同質化等により、変化に対応しにくい体制であると指摘する。吉原（2011）は、日本企業の国際戦略は、欧米のそれと類似しつつある一方で、日本人による日本語での経営や、「競争より和を重視」（p. 312）、「個人主義より集団主義」（p. 312）といった組織的特徴から、マネジメント視点では変化が期待しにくいと述べる。また、日本企業の海外現地法人において、マネジメント人材の現地化や多国籍化が進む傾向にあるが、同時に海外駐在が可能な日本人材の必要性も高まっており（永井，2012）、日本企業では国際業務に本社へのコミットメントが強く求められる（白木，2008）。さらに、「高コンテキスト文化」<sup>2</sup>で発展してきたため、暗黙知の経営ノウハウや仕組みが多く、海外展開においても、組織コンテキストをよく知る人材の媒介が重要である（古沢，2007）。このような中、日本企業内での日本人グローバル人材の育成ニーズは高まっている（永井，2012；渡辺，2002）。

## 2. 2 グローバル人材の育成に関する研究

### 2. 2. 1 グローバル人材の定義

ここまで、日本企業の成長戦略に、グローバル人材の社内育成が重要な課題であることが示されてきた。本項では、日本企業で国際的に活躍できる人材、すなわちグローバル人材の定義を行う。本研究では、国際経営や国際化に関わる事象の表現について、「グローバル（Global）」と、その日本語訳としての「国際」を用いると述べた。つまり、本研究で「グローバル人材」または「国際的な人材」と表現する際には、企業活動において国際経営や国際的な業務に関わっている人材、と定義できる。しかし、先行研究では、「グローバル人材」という表現に、「グローバル市場で活躍できる優秀な人材」を表す意図が見てとれる。

経済産業省（2011）の資料によると、日本企業におけるグローバル人材の概念とは、コミュニケーション能力、主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感、異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティなどを有する人材、と述べられている。また、McCall and Hollenbeck（2002）は、グローバル・エグゼクティブ（Global Executives）の定義について Bartlett and Ghoshal（1992）の「単に国と文化を跨ぐというだけでなく、事業、市場、製品、機能、そして顧客、それに加えて基本的なこととして国と文化を跨いで仕事をする、つまりビジネスのありとあらゆる境界を跨いで仕事ができる」（p. 125）という定義を参照しつつ、最終的にはシンプルに、「グローバル・エグゼクティブ（Global Executives）は全世界的な仕事をする人たちだ」（p. 32）と定義している。そして、グローバル・エグゼクティブ（Global Executives）とは、インターナショナル（International）とグローバル（Global）を区別せず、様々な境界を跨ぎながら、世界的に何らかの役割や責任を持つ人であると説明している（McCall & Hollenbeck,

2002)。

これらの定義から、「グローバル人材」には「能力が高く、世界の市場において成果を出せる人材」という意味が含まれると考えられる。よって、本研究の「グローバル人材」は、McCall and Hollenbeck (2002) の定義<sup>3</sup>に準拠することとする。また、その人材を指す場合の表現は、「国際的に活躍する人材」もしくは、先行研究において同様の意味で多用されている、「グローバル人材」のいずれかを用いることとする。

## 2. 2. 2 グローバル人材の育成に関する先行研究

それでは、グローバル人材は、どのように育つのか。McCall and Hollenbeck (2002) は、グローバルリーダーの育成において、経験が最も大きな動力となりうると述べている。その中でも、海外駐在は伝統的に、グローバル人材育成の手段として用いられている (Brooklyn & Oddou, 1993)。また、必要なスキルや知識を身につける最も強力で、効果的な手段であると論じられている (Black, Gregerson, Mendenhall, & Stroh, 1999; Stahl, Miller, & Tung, 2002)。このように、グローバル人材の育成に関する先行研究の多くが、海外駐在に着目されたものである。一方、Caligiuri (2006) は、海外展開する企業では、例え国内における国際業務であっても、国際ビジネスの知識や異文化対応スキルを発揮する場面は多く、そこには国際的に活躍するグローバル人材が存在すると述べる。しかし、このような人材の育成については触れていない。

## 2. 3 経験からの学習と成長に関わる研究

前述のとおり、グローバル人材の育成に関しては、海外駐在が最も有効だという主張が多いが、本研究では、海外駐在経験が無い人材にも着眼し、それらの人材はどのような経験を経てグローバル人材となり得るのかを研究関心に含めている。そこで、次項では、経験からの学習と成長に関する先行研究のレビューを行う。

### 2. 3. 1 経験の定義

Dewey (1938) によると、経験とは、「個人とそのときの個人の環境を構成するものとの間に生じる取引的な業務」(p. 64) である。また、経験は常に進行しており、連続性を持つ (Dewey, 1938)。松尾 (2006) は、Dewey (1938) をはじめ複数の先行研究を参照した上で、経験とは「人間と外部環境の相互作用である」(p. 59) と定義する。本研究では、ある特定の個人と、その個人に企業が与える外部環境に着目することから、松尾 (2006) の「個人と外部環境の相互作用」(p. 59) を経験の定義とする。

### 2. 3. 2 経験からの学習と成長に関する先行研究

企業における人材育成では、現場での様々な経験と、その内省が学びに繋がるという認識が広まっている (中原, 2010)。Morrison and Brantner (1992) によると、成人の能力発達の 70% 以上が、直接の仕事経験による。

これらの経験からの学習について、Kolb (1984) は、4つのステップからなるモデルを示している。4つのステップとは、①具体的な経験 (Concrete experience) ②観察と内省 (Observations and reflections) ③抽象的概念化 (Formation of abstract concepts and generalizations) ④概念の試行 (Testing implications of concepts in new situations) であり、この繰り返しにより、人は経験から学びを積み上げる (Kolb, 1984, p. 21)。ある経験からの学びを、次回に応用し、より良い経験を得ようとすることで、個人は成長していくというモデルである (図 2.1)。

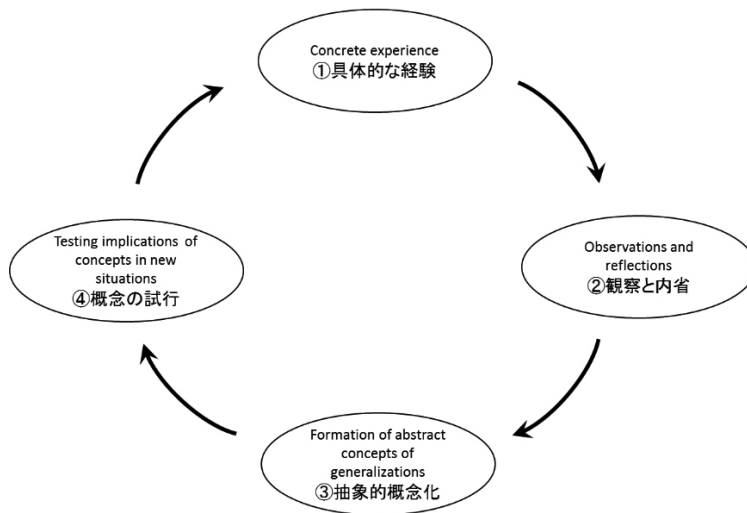


図 2.1 経験学習モデル

出所：Kolb (1984, p. 21) をもとに筆者作成

一方、節目の大きな経験が、人の飛躍的な成長を促進するという主張がある (McCall, 1998; McCall, Lombardo, & Morrison, 1988)。また、金井 (2002) は、よりよいキャリア形成につながる個人の大きな経験を「ひと皮むけた経験」と呼ぶ。ただし、経験が「ひと皮むける」ものになるか否かは、あくまで本人の受け止め方や行動次第であり、その個人が持つ知恵・知識・技術を総動員して対処しなくてはならないと述べる (金井, 2002)。

## 2.4 先行研究の貢献と限界

ここまで、3つの領域の先行研究を俯瞰してきた。これらの先行研究の貢献は、日本企業では、海外展開においても社内コンテクストの理解が重要視されている点を明示したことである。また、グローバル人材の育成については、駐在経験の有効性と、人生の節目となる大きな経験が人を飛躍的に成長させる可能性の2点を示したことである。

一方で、グローバル人材の具体的な育成について、駐在経験以外の選択肢を提示した研

究は、筆者が知る限り、Caligiuri (2006) 以外に見られない。駐在経験は、飛躍的成長を促す大きな経験となり得るが、駐在ポジションの不足という日本企業での現状や、Kolb (1984) の、人は日常の経験からも学び成長できるという示唆を踏まえると、駐在以外の育成プロセスも考察すべきと考える。

次節では、ここまで示してきた研究関心と、これまでの先行研究レビューを踏まえ、本研究の研究課題を提示する。

## 2.5 研究課題

ここまでの先行研究レビューを踏まえ、本研究では、以下の研究課題を提示する。

### 研究課題：

日本企業において、入社時点で国際的な素地がなかったにもかかわらず、グローバルに活躍している人材は、どのような経験乗り越え、活躍できるようになったのか。

上記の研究課題を明らかにするにあたり、本研究では、駐在経験の有無に着目し、それら人材の国際的業務における「経験」と「乗り越え」について、定性調査を行い、その成長プロセスの比較分析を行う (図 2.2)。

### 調査課題：

以下の調査課題について、駐在経験の有無に着目して比較し、分析を行う。

- (1) 入社時点では国際的な素地がなかったにもかかわらず、日本企業で国際業務に携わり、グローバルに活躍できている人材はどのような経験をしているのか。
- (2) それらの人材は、その経験をどのように乗り越えたのか。

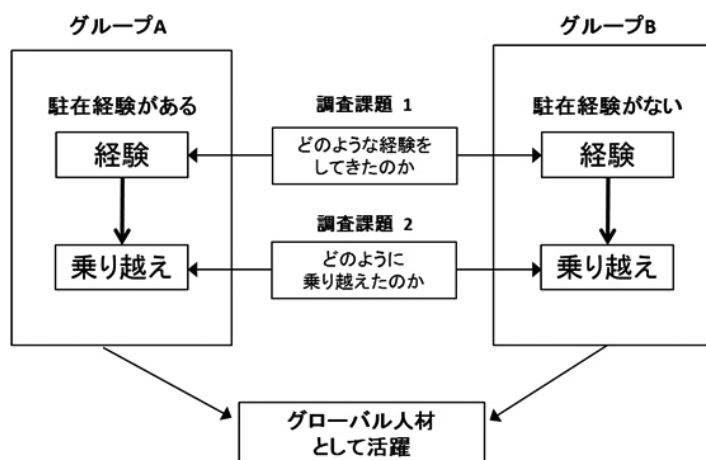


図 2.2 研究課題と調査課題

### 3. 調査と分析

#### 3.1 調査協力者の選定基準

本研究の調査協力者は、以下の3つの基準に基づき選定を行った。

調査協力者の選定基準①：

- a) 日本企業に勤務する日本人であること
- b) 当該企業入社以前に長期の海外留学経験<sup>4</sup>や、海外滞在経験（帰国子女にあたる経験など）が無いこと
- c) 現在、国際的に活躍していると、少なくとも他者1名から推薦があること

本研究では上記に加え、経験の内容が異なると思われる、海外駐在経験者と未経験者という2つの母集団に焦点を定め、それぞれ8名を対象にインタビューを行うこととした。

調査協力者の選定基準②：

- a) 上記 a) ~ c) を満たす、海外駐在経験者8名及び、海外駐在未経験者8名

尚、海外駐在経験者とは、企業から業務遂行のために6か月以上5年以内の期間で派遣される社員（Aycan & Kanungo, 1997, p. 250）とする。

#### 3.2 調査協力者の属性

本研究における実際の調査協力者の選定は、上記選定基準に合致し、できる限り評価が高い人材を調査対象とするため、筆者がその評判と実力を知る人材及び、神戸大学大学院 MBA コースの在学者<sup>5</sup>・卒業者からの推薦、また企業の人事部からの推薦といった信頼度の高い紹介を通じて行われた。その上で、推薦者を介して本人への協力依頼が行われた（表3.1, 表3.2）。

#### 調査協力者の属性一覧<sup>6</sup>

表3.1 海外駐在経験者（グループA）

仮名	性別	年齢	役職	セクション	業界	駐在国	インタビュー日
A氏	男性	67歳	常務	マネジメント	製造業	中東他24ヶ国	2013/04/24
B氏	男性	54歳	取締役	事業本部	製造業	オランダ、中国	2013/04/12
C氏	男性	48歳	課長	製造	SPA	中国	2013/05/01
D氏	男性	44歳	次長	海外戦略	製造業	アメリカ	2013/04/08
E氏	男性	44歳	課長	製品開発	製造業	アメリカ	2013/05/13
F氏	男性	40歳	課長	マーケティング	製造業	アメリカ	2013/04/03
G氏	男性	37歳	主任	製品開発	製造業	アメリカ	2013/04/11
H氏	男性	35歳	課長代理	商品企画	製造業	アメリカ	2013/04/16



表 3.2 海外駐在未経験者（グループB）

仮名	性別	年齢	役職	セクション	業界	主な担当（国）	インタビュー日
I氏	男性	56歳	室長	新規事業	製造業	全世界コンソーシアム	2013/04/04
J氏 <sup>7</sup>	男性	55歳	執行役員	事業開発	製造業	アメリカ	2013/05/08
K氏	男性	52歳	事業部長	事業部	製造業	欧米、アジア	2013/05/10
L氏	女性	43歳	課長	商品企画	製造業	欧米、アジア	2013/04/29
M氏 <sup>8</sup>	男性	42歳	チーム マネジャー	購買	製造業	アジア・ オセアニア	2013/05/15
N氏	男性	35歳	主任	営業統括	製造業	アメリカ	2013/03/30
O氏	男性	34歳	主任	マーケティング	製造業	インド他新興国	2013/04/25
P氏	男性	31歳	主任	人事（海外）	製造業	中国、ベトナム	2013/05/15

### 3.3 調査方法

調査は、質問ガイドラインを用意の上、語りに合わせて聞き取る半構造化インタビュー形式で行った。インタビュー時間は、各調査協力者につき、1時間から2時間程度であった。録音のほぼ全てが約31万字の文字データに変換され、本研究の原資料となっている。

### 3.4 分析方法

本研究では、日本企業で国際的に活躍する人材が、それまでの経験で何を学び、どのように乗り越え、現在のように活躍するに至ったかを、駐在経験の有無という観点から分析する。よって、駐在経験者及び駐在未経験者という2つの母集団に対して、録音データをもとにコーディングを行い、そこで形成されたカテゴリに対し、比較分析を行う。その上で、2つの母集団の経験や乗り越え、またその学びにおいて、グローバル人材への成長に関わる共通項や差異を見出し、考察へとつなげる。

分析は、木下（2003, 2007）が提唱する修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）を参考に、録音データをもとに行なった。「経験」は、2つのグループの調査協力者から語られた、国際業務に初めて取り組んだ際の「驚き」と、これまでの国際業務での「苦労した・つらい経験」について、共通項を抜き出しカテゴリ化を進めた。苦労した経験・厳しさを感じた経験は、学びに繋がる要素が大きいことが先行研究でも指摘されており、語られる苦労やつらさは、自らが何かの学びを得たからこそ思い出すと考えたためである。経験の「乗り越え」に関しては、具体的には、録音データで鍵となる概念と感じられた部分を抽出し、概念、サブカテゴリ、カテゴリと上位概念へまとめ、分析及び考察に用いた。

## 4. 分析結果

### 4.1 「経験」に関するカテゴリ

「経験」では、調査協力者の国際業務における「驚き」と「苦労した経験」に焦点を当



て、分析を行う。

#### 4. 1. 1 グループ A（駐在経験あり）から語られた経験

グループ A（駐在経験あり）からは、日々の生活や、異文化環境における、現地の人々との直接的なコミュニケーションに関わる経験が多く聞かれた。これは、駐在するということが、仕事・日常生活の両方において、非常に深く異文化と関わる状況であるということを示している。例えば、アメリカに駐在経験がある G 氏は、その経験を下記のように語り、「あうんの呼吸」が通じない状況にジレンマを感じたという。

ここの判断は日本人の感覚で行けば、大体考えたらこうなるだろうみたいな、それこそ暗黙知みたいな部分があって。それがね、理解してもらえないんです。「前のときはこう言ったよな」って言って、アメリカ人は論理的に来るわけなんですけど。「いや前は確かにそう言うんだけど、今回はこうして」っていう、それを伝えるっていう、その感覚の部分がすごく難しい。一度、なんか書いたりしてたんですけどね。そしたら、そこからまた僕も外れてくるんですよ。書いてしまったやつから。そしたらその紙わざわざ出されて、僕が渡した紙。「ルールこうなってるよ」って。

[G 氏、駐在経験あり]

G 氏は、日本人の感覚的な仕事のやり方が通用しなかったことに、最初は大きな驚きと戸惑いを感じたと述べている。その際に一度、「これが日本式だ」と言ってしまったことがあり、その時は現地スタッフと少し溝ができてしまったということである。G 氏は、郷に入れば郷に従え、ということを学んだと語っている。

また、M&A の業務に携わる D 氏は、M&A 完了後の赴任先で非常に微妙な立場であり、気持ちの上でもつらかったと話している。

アメリカの企業を買収した後ですね、(中略) 経営を (アメリカに) 任してた、その結果こう (赤字に) なって、その理由もわからない。で、実は大リストラなんかもやってるんですよ。その過程で。(中略) やっぱり買収を実際にやった側の人間でもあったし、責任感ありましたよね。で、こう (赤字に) なったときに、(現地に赴任してて) ターンアラウンドやれって言われて…中々最初はすぐに V 字回復できませんからね。その辺はつらかったですね。

[D 氏、駐在経験あり]

海外赴任は、海外市場を伸ばしていく中での赴任だけでなく、事務所をたたむ、リストラを断行するといった、つらい業務で出向く場合もある。D 氏の場合は、自らが買収に携わっていただけに、責任も感じ、つらかったと語っている。海外駐在者は、現地の現実を目の当たりにし、当事者となる。そこで心の葛藤が生まれ、それがつらさに繋がっている

と考える。

グループ A (駐在経験あり) からは、日常生活を海外に移すことによる心理的なストレスや、つらさに関する内容が、語りに多くみられる特徴があった。

#### 4. 1. 2 グループ B (駐在経験なし) から語られた経験

グループ B (駐在経験無し) から語られた経験は、言語、商習慣、仕事のやり方といったスキルや伝達に関する物理的な驚きや苦労が多いことが特徴であった。これは、日本で業務を行うため、相手との距離が離れており、違いや多様性に不慣れだからだ、と考えられる。加えて、出張などで実際に現地に赴いたときは、文化や生活様式の日本との違いに大きなギャップを見出し、適応に対し苦労やつらさを感じていた。

このような点について、企業コンソーシアムのボードメンバーとして国際業務に携わった I 氏は、自己紹介が日本と海外で全く違うことに驚き、恥ずかしさを感じたと語っている。

そもそも、自己紹介だよな。自己紹介するっていうことの中身。(中略) 私は、その ●●社の XX の新規事業の領域として開発していくのでビジネスクリエーションと探索にきました。opportunity を見にきました、って言った。けど、そこにいる人たちはそんな事は言わない。世の中の医療がとか、生活がとか、ビジネスがとか。(中略) 自分のビジョンとかコンセプトとか、いうのを語れる…だからそれが、語れなかったっていうのがすごく恥ずかしかったね。

[I 氏、駐在経験無し]

I 氏は、各国の代表は、ビジョンや世界への貢献について語っており、日本の一般的な自己紹介との違いに非常に驚いたと語っている。自らも人一倍、この会合への想いがありながら、その想いが慣習に捕らわれ、自由に語れない戸惑いが見てとれる。

また、駐在経験の無い N 氏は、言語での苦労という点で、以下のように語っている。

(苦労したのは英語の) 会話かなあ。(中略) 電話は添削してもらえないじゃないですか。だから一方的にパーッと向こうも切羽詰まって、上司に言われて質問してきてるんでしょけど、何言ってるか分からないんで。最初のほうは。それで一生懸命話すんだけど、1時間ぐらい話してもわかんないからメールを後でするわって言われたのはすごくショックでしたね。(中略) とかまあ、先輩がかわいそうだから代わってくれたりするんですよね。30分ぐらい苦労すると、こう。やっぱりそれも、自分自身も回せてないっていうのが、凄く屈辱的なんですよ。

[N 氏、駐在経験無し]

業務上の会話に加えて、会食の時や会議の合間などで交わされる「チャット」、いわゆる社交上の会話が苦痛だという経験談もあった。普段、一緒に仕事をしていないため、言語以前に話題を探すのが、困難として立ちは大かると考えられる。

これは、海外との言語や習慣といった物理的ギャップに日本に居ながら馴染み、力を発揮することが、グループB（駐在経験無し）のチャレンジになっていることを示している。

#### 4. 1. 3 調査課題1に関する分析結果まとめ（グローバル人材の経験）

調査課題1「日本企業でグローバルに活躍する人材が経てきた経験」に対する分析結果をまとめると、以下の通りであった（表4.1）。

表 4.1 調査協力者から語られた「経験」（グループ別）

##### 駐在経験あり（グループA）

カテゴリ	サブカテゴリ
驚き	合理的・専門的なことへの驚き
	論理展開の違いへの驚き
苦労した・つらい経験	日本の常識が通じない
	間違いを認めない
	あうんの呼吸が通じない
	やり方がわからない
	駐在者の微妙な立場
	冷たい同僚
	プライベートの気苦労

##### 駐在経験無し（グループB）

カテゴリ	サブカテゴリ
驚き	合理的・専門的なことへの驚き
	論理展開の違いへの驚き
	多様性への驚き
苦労した・つらい経験	日本の常識が通じない
	言葉の壁
	生活様式や文化の違い

筆者作成

「経験」に関し、グループA（駐在経験あり）とグループB（駐在経験無し）が、国際業務に携わって最初に経験する驚きは、ほぼ共通であった。これは、全ての調査協力者に元来、国際的な素地がないためと考えられる。

一方、苦労や、つらさの経験は、グループA（駐在経験あり）が心理的なその比重が高く、グループB（駐在経験無し）は物理的なその比重が高く語られた。

#### 4. 2 「乗り越え」に関するカテゴリ

「乗り越え」では、これらの「経験」をどのように乗り越えたかということに焦点を当て、分析を行う。

##### 4. 2. 1 グループA（駐在経験あり）で語られた乗り越え

グループA（駐在経験あり）では、自分基軸で、自らが積極的に動き、困難の解決を目

指すという語りが多かった。

例えば、F氏は以下のように語っている。

形から入るっていうかね、「かぶれる能力」だと思う。溶け込める能力に近いかもしれない。アメリカ人が喋るように喋る、とかね。で、アメリカ人が振る舞うように振る舞うとか。例えば視線の使い方とかもちょっと違うんだよね。(中略) なりきれることによって、彼らの世界が少し肌で感じられる。(中略) 観察すると、その繊細な変化に気が付くから、こういう場ではこう振る舞うべきではないとか、そういう暗黙知のところが自分の中で見えてくる。(中略) 逆に言ったら、向こうから見れば、受け入れ易い…受け入れられ易い人間になれるっていうことだね。

[F氏、駐在経験あり]

F氏の状況は、自分自身しか頼る者がいない中、まず自らが最も過ごしやすい環境を整えるべく、現地スタッフに自らを合わす努力をし、自らがそこにいる意味を見出そうとしている。

一方、海外駐在では、日本では接点のない経営トップと知り合うことができ、そのコネクションが間接的なサポートとして有難かったという語りが、複数のグループA（駐在経験あり）の調査協力者から聞かれた。

駐在してて、いいことっていうのは、国内にいと、上の人なんかと話すことがないじゃない？じっくり。これが海外にいくと役員さんがきたって、「アテンドB君してくれや」といわれたらずーっと四六時中一緒。(中略) そういうときに一緒にずっとやってると、相手も、ものすごく新鮮な気持ちで、割とフラットになってくれるから。そのキーマンの人なんかがね、こう、(電話)するでしょ「あー、B君か。B君が言ってるんやったら先にやってやれ」とかね。うん。暗に上から落とすわけじゃないんやけど、触れるように触れるようにしていくわけ。

[B氏、駐在経験あり]

駐在は、日本の本社と離れており、現地社員ともその業務の進め方の相違から、物事が思う通りに進まないことも多い。そのような中、普段周囲にいる仲間ではなく、駐在員だからこそ知り合えた経営トップとのコネクションが、間接的に役立つサポートとして実感されていた。

このように、自分基軸の乗り越えの中、自らが環境を整え、必要があれば間接的に遠方の上司やトップのサポートを仰ぐ。そのような乗り越えのための行動が、グループA（駐在経験あり）の語りから見られた。

#### 4. 2. 2 グループ B（駐在経験なし）で語られた乗り越え

グループ B（駐在経験なし）では、その業務を行う上で、自分に足りない能力やリソースを、周りの人々からのサポートで補うという語りが多く見られた。また、そのサポートを受ける体制も含め、独自の業務プロセスを確立していく努力が見受けられた。

例えば、J氏は、仲間や部下と仕事を分業することで、国際業務に対応するプロセスを確立している。

そうですね。やっぱりチームの仲間にも恵まれましたし、(中略) 自分の上司が英語パーフェクトだったらすごい楽ですけど、私の部下はそうじゃなかったですから自分が助けないといけないという思いもあったでしょうし。それをさらけ出して役割分担出来、頼れる仲間がいたのが一番助かりましたかね。(中略) みんなで分担してたらやっぱり緊迫度が違いますよ。

[J氏、海外駐在経験無し]

また、日本ベースであるからこそ、海外の相手とのコンタクトを増やし、相互理解を深める工夫をするという語りが多く見られた。

日本をベースに、事業部長として活躍する K氏は、以下のように述べる。

やっぱり、こういう風に連絡取り合わないとダメかなとはずっと思ってますけどね。必ずね。どんな人でも。相手が仕事で深い付き合いがある人であろうと、たまにしか連絡とる必要が無いような人でも、できるだけこまめに連絡はとる。(中略) 普段はメール。ちょっとした1行メールとかね。

[K氏、駐在経験無し]

K氏は、とにかくこまめに連絡を取ることが、日本ベースで国際業務を行う上で重要であり、それが業務に役立つと述べる。物理的距離があったとしても、相手の懐深く入ることが必要であり、それには密なコンタクトが重要であると語っている。

グループ B（駐在経験無し）は、日常のストレスが少ない日本におり、周囲の上司や同僚のサポートが得やすい。よって、自分だけを頼るのではなく、周囲のサポートを得て国際業務の成果を出そうとする傾向が見られた。また、相手先との物理的距離から不足しがちなコミュニケーションの場を、自らが積極的に作り出す努力を行っている。そのような努力で、距離やコミュニケーション量の制約を乗り越えていこうとしていた。

#### 4. 2. 3 調査課題2に関する分析結果まとめ(グローバル人材の乗り越え)

調査課題2に対する結果をまとめると、下記の通りである(表4.2)。

表4.2 調査協力者から語られた「乗り越え」(グループ別)

##### 駐在経験あり(グループA)

カテゴリ	サブカテゴリ
過ごしやすさの工夫	現地スタッフとの信頼確立の工夫
	日常生活の工夫
自らが適応するための行動をとる	観察する
	アピールする
	なりきる
	論理的に話す
間接的サポート	相手を尊重する
	同僚の重要性
	上司のサポート
職務スキルや専門性を高める努力	トップマネジメントのサポート
	自らの職務へ意味づけ

##### 駐在経験無し(グループB)

カテゴリ	サブカテゴリ
仕事プロセスの工夫	国際的に活躍するための自分なりの仕事方法・スタイルの確立
	現地や取引先のサポートを得る工夫
相手に働きかける	相互理解への働きかけの努力
	とにかくコンタクト・ポイントを増やす努力
直接的サポート	社内における他者サポート
	コーチングとメンタリング
スキルを磨く	言語へ対応する努力
	職務スキルや専門性を高める努力
他者と同じ目標・価値観の共有	

筆者作成

ここで主に明らかになったことは、以下の2点である。

まず第1に、グループA(駐在経験あり)では、「自らが…行う」という自分基軸の語りが多くみられ、グループB(駐在経験無し)では、「同僚」、「上司」、「取引先」といった、2人称以上関する語りやカテゴリが多くみられる。

第2に、他者からのサポートについて、グループA(駐在経験あり)では、間接的なサポート、グループB(駐在経験無し)では、直接的なサポートを受けている。これは、国際業務における「経験」の「乗り越え」に対し、周りの環境がそのプロセスに影響していることを示している。

## 5. 考察

### 5.1 「経験」と「乗り越え」に関する比較考察

#### 5.1.1 「経験」に関する比較考察

調査課題1に関し、グループA(駐在経験有り)とグループB(駐在経験無し)の比較考察から、特に注目すべき部分は、苦労・つらい経験の違いであろう。海外駐在では、異文化間での深いコミュニケーションで苦労し、心理的なつらさを多く経験していると考えられる。

渡辺（1980）は、海外で仕事をし、生活をするとときに経験する精神的ショックを、「身体」「知覚」「思考」「感情」「実存」という精神機能の5つの基本的領域から分類し、それらを使ってカルチャー・ショックにおける心理モデルを提示している。このモデルについて、斉藤（1996）は、身体・知覚・思考の水準におけるストレスは、比較的短時間で調整可能であるが、ショックが心の深くまで影響する感情・実存の水準では、長い期間の努力が必要と述べる。このことから、グループA（駐在経験あり）と、グループB（駐在経験なし）では、カルチャー・ショックの大きさが異なると考えられる。すなわち、グループA（駐在経験あり）は、感情・実存の水準までカルチャー・ショックを受けており、そのため心理的・深層的な苦労やつらさを経験するが、日本をベースに業務に携わるグループB（駐在経験なし）では、その驚き・苦労・つらさは、身体・知覚・思考の水準レベルにカルチャー・ショックが留まるため、より物理的・表層的な苦労やつらさを感じると考えられる。

この考察を表にまとめたものが、下記である（表5.1）。

表5.1 駐在経験の有無によるカルチャーショック・レベルの差異

問題の水準	内容	ストレス調整に要する時間	駐在経験無し	駐在経験あり
身体的水準	その土地特有の気候、病気等によるストレス	ストレス調整は比較的短時間でなされる	↑ ↓ ストレスレベル	↑ ↓ ストレスレベル
知覚的水準	経験したことのない匂い・味・音・風景・光景等によるストレス			
思考的水準	物事を理解するための今までの枠組みが通用しないことによるストレス			
感情的水準	上記3つの水準での問題を体験したときに、引き起こされる緊張、驚き、戸惑い、イライラ、疲れ、不安、恐怖等	ストレス調整には長い期間の努力が必要	↑ ↓ ストレスレベル	↑ ↓ ストレスレベル
実存的水準	上記全ての経験を複合的に体験し、ある時期に「何をしたいのか」「何のためにここにいるのか」「自分を冷静にみれない」「周りから孤立している」といった切迫感に襲われること			

斉藤（1996）及び渡辺（2002）を基に筆者作成

つまり、グループA（駐在経験あり）とグループB（駐在経験なし）の国際業務における経験は、その量と深さの違いから、これらの人材に異なるレベルのカルチャー・ショックを与えており、グループA（駐在経験あり）に、より高いストレスレベルを与えていると考えられる。



### 5. 1. 2 「乗り越え」に関する比較考察

次に、「乗り越え」の比較考察である。両グループの分析をまとめると、以下のとおりとなる（表5.2）。

表5.2 駐在経験の有無に着目した、国際業務における「乗り越え」の差異

調査課題2	駐在経験あり（グループA）	駐在経験なし（グループB）
どうやって乗り越えたのか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分が過ごしやすいように生活や行動を適応させようとする</li> <li>・いざというときに間接的に会社のサポートを得る</li> <li>・自らの職務に意義を見出して行動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本にいてもスムーズに仕事が進むように仕事の仕方や相手への働きかけを工夫する</li> <li>・周囲のサポートを上手く活用する</li> <li>・他者と目標・価値観を共有し行動</li> </ul>

筆者作成

まず、グループA（駐在経験あり）であるが、駐在では、日本とは全く異なる環境で、日々の生活を送る。また、同じ会社で1拠点に赴任している日本人駐在者の数は、コスト面からも通常、必要最低限に絞られている。そのため、仕事と日常生活の両方において、気安く母国語で周りに助けを求められる状況ではない。つまり、駐在を通して、これまで日本からやり取りをしていた相手との物理的距離は近接するが、心理的な距離はすぐには縮まらない。かかる状況下、頼りは自分自身であり、様々な事象に対し、まず自分基軸で乗り越えようとすると考えられる。日常生活が業務遂行にも深く影響するため、いかに自分が心地よく日々を過ごせるかは重要であり、そのための努力を行う傾向が見られた。例えば、現地に早くなじむため周囲を観察し、駐在先で間違いない行動ができるよう心がけ、現地スタッフとの信頼関係を築こうとする。

一方で、日本ベースで国際業務を行うグループB（駐在経験無し）は、業務時のみ国際的な環境に身を置く。つまり、やり取りをする相手と、物理的・心理的距離が、現状より近づくことはない。また、日本ベースのため、活用できる人的、物的、情報等の資源が豊富にある。実際、グループBの調査協力者は、それらを最大限活用し、国際業務の問題解決を行っていた。しかし、外国の相手先との接点は不足しがちになる。そこで、相互理解で業務をスムーズに進めるため、海外との接点をいかに増やすかを工夫している。これらの行動は、グループB（駐在経験なし）から特徴的に語られており、グループA（駐在経験あり）とは相違がある。

### 5. 1. 3 「経験」と「乗り越え」に関する考察まとめ

ここまでの「経験」と「乗り越え」の考察を、まとめたものが以下のものである（表5.3）。

表 5.3 日本企業で国際的に活躍するグローバル人材が経てきた「経験」と「乗り越え」

調査課題	駐在経験あり（グループA）	駐在経験なし（グループB）
1 どのような経験をしているのか	海外との物理的距離は縮まり、直接的コンタクトが増える。コミュニケーションが深まる。一方、完全な相互理解が難しい苦勞から、つらい思いをする。	海外との物理的距離が離れており、コンタクトは間接的である。限られた時間で適切なコミュニケーションが必要で苦勞する。スキルや出張先の環境といった物理的な面でつらい思いをする。
	心理的につらい経験が多い	物理的につらい経験が多い
2 どうやって乗り越えたのか	自らが適応するための行動をとる。マイノリティとなるため、自ら内省しながら、早く適応するために自分基軸で何事もチャレンジする。日本からはいざというときに、間接的サポートを得る。	海外との接触が少ないため、より効率的な相互理解のために、コンタクトポイントを増やす努力をする。日本ベースであることによる豊富なリソースを活用し、身近な周囲からのサポートを得る。
	自分基軸での乗り越え	周囲に働きかけ乗り越え

筆者作成

入社時点で国際的な素地がなく、日本企業で国際的に活躍しているグローバル人材は、上記のような経験をし、それを乗り越えてきていると考えられる。

## 5. 2 駐在経験の有無に着目した経験学習と成長サイクルの差異に関する考察

前述のとおり、グループA（駐在経験あり）は、自らが基軸となって、国際業務の困難を乗り越えようとするのに対し、グループB（駐在経験無し）は、周りに存在する人的・物的リソースの有効活用により、それを乗り越えようとする傾向があった。

これに関し、Kolb（1984）の経験学習モデルより考察し、下記の2つの仮説を導き出した。

### ① グループA（駐在経験あり）における経験学習の仮説（図5.1）：

- (a) グループA（駐在経験あり）は、国際的な業務に対し、自らが素早く対応することが必要であり、経験学習サイクルは速くなる。
- (b) 結果として、グループA（駐在経験あり）の成長速度は速まり、「海外駐在をすると成長する」という評価を受けやすくなる。

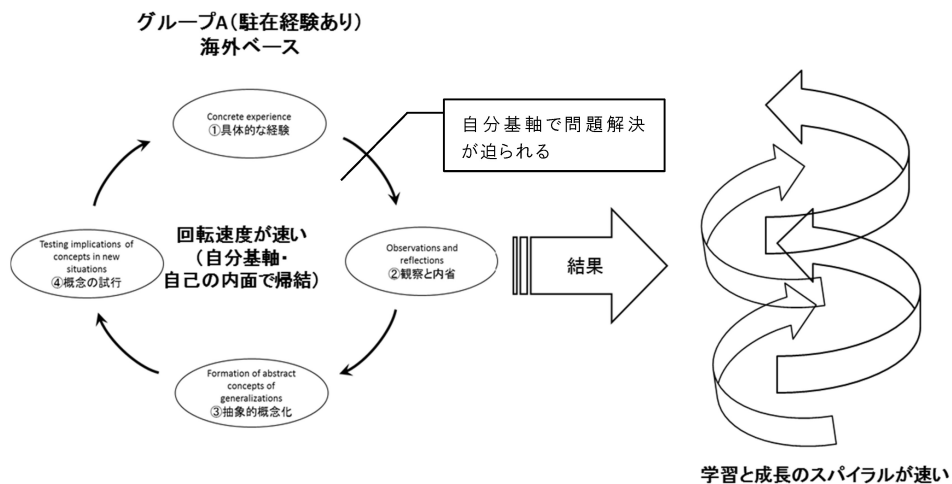


図 5.1 ①グループ A (駐在経験あり) の経験学習の仮説モデル

出所：Kolb (1984, p. 21) をもとに筆者作成

② グループ B (駐在経験無し) における経験学習の仮説 (図 5. 2) :

- (a) グループ B (駐在経験無し) は、海外との物理的距離から、経験学習のサイクル速度が緩やかとなる。行動までの時間が十分に持て、その間に日本でアクセス可能なリソースの調達が可能である一方、直接的なやり取りが少ないことから、スムーズな業務遂行のため、自らコンタクトの機会を創出しようとする。
- (b) 結果として、日本で業務を行う限り、成長速度も相対的に緩やかに感じられ、周囲からもそのように認識される。

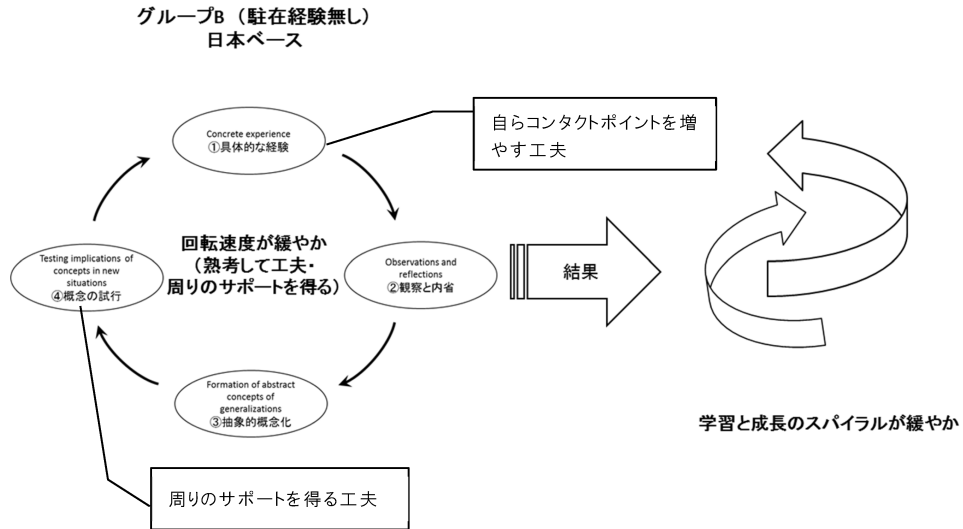


図 5.2 ②グループ B (駐在経験無し) の経験学習の仮説モデル

出所：Kolb (1984, p. 21) をもとに筆者作成

2つの仮説モデルにおいて、それぞれの経験の質は異なるが、いずれも国際的に活躍するための成長には繋がっており、その育成プロセスという点で優劣はないと考える。しかし、グループ A (駐在経験あり) は、自らが主体となり問題解決に挑むため、自他ともに、成長を実感しやすい。一方、グループ B (駐在経験無し) では、周りのリソースを活用しようと創意工夫をする。この点から、日本にしながら国際業務で効率的なアウトプットを得るプロセスという点で成長がみられるが、上司や同僚が、彼らに飛躍の成長のイメージを持ちにくい可能性は否定できない。

この周囲の認識は、「自分はグローバル人材である」という個人の自覚に影響を与える可能性が考えられる。平野 (1999) は、企業人がキャリアを回顧的に振り返る際、各人の経験を束ねる、キャリア全体を貫くテーマを「キャリア・ドメイン」という概念で示している。グローバルが自分のドメインであるという認識は、その人材が国際的に活躍するにあたり重要であろう。本研究の調査で、駐在経験のない N 氏は、国際的な業務でのアウトプットに自信はあるが、「海外に住んだことがない」ことでグローバル人材としての自信が持てずにいる、と語っていた。N 氏は、自他ともに認めるグローバル人材となるには、やはり駐在経験が必要でないかと語っている。ここで着目したいのは、N 氏が周囲の認識に言及していることである。駐在経験がないとグローバル人材でない、という認識が周囲にあり、それ故に自らをグローバル人材と言い切れない、という語り興味深い<sup>9</sup>。N 氏と同様の語りは、グループ B (駐在経験なし) から複数見られた。つまり、日本をベースに国際業務を行う人材は、駐在経験を得ることで、グローバル人材としてのキャリ

ア統合が完結する可能性があると考えられる。

一方、グループA(駐在経験有り)の調査協力者の多くから、自らの節目の経験は、駐在経験であり、それを以て、国際業務に関する抵抗が最終的に無くなった、という語りが聞かれた。例えば、アメリカに駐在経験のあるH氏は、駐在前と駐在中の仕事の連続性に言及している<sup>10</sup>。日本ベースと同じ分野の業務で海外駐在を行うことが、大きい飛躍につながったという認識が駐在経験者にあるならば、社内で長期に人材育成を行う日本企業では、グローバル人材の候補に対し、駐在可能性や業務の連続性も含め、どのようなキャリアパスを示すかが、その育成における重要なポイントになるだろう。

## 6. 結論、意義および今後の課題

### 6.1 結論

本研究では、日本企業において、入社時点で国際的な素地がなかったにもかかわらず、グローバルに活躍している人材は、どのような経験を乗り越え、活躍できるようになったのか、ということの研究課題とした上で、駐在経験の有無に着目し研究を進めてきた。ここでは、本研究の発見事実の要約を提示する。

まず、日本企業で国際的に活躍する人材が経てきた「経験」と「乗り越え」は、駐在経験の有無でその内容が違う。要約すると以下のとおりである。

海外に駐在した場合、その場所に業務のみならず、自らの生活全般を移すため、海外に所在する取引先・相手先との物理的距離が縮まる。しかし、すぐに完全な相互理解に至ることは難しく、その苦勞から心理的につらい経験をすることが多い。それを乗り越えるために、自らが居心地良く過ごせるよう、早い経験学習サイクルを以って、自らを周囲に適応させていく。日本からのサポートは間接的であり、物理的距離も心理的距離も離れるため、自分基軸で新たな経験を乗り越えようとし、積極的に行動を起こす。

一方、駐在しない場合、ベースは日本であり、海外との物理的距離は離れている。そのため、国際業務における相手との実質的なコミュニケーション時間は限定され、そこで言葉の壁や文化的・様式的な相違などの物理的な点でつらい経験をすることが多い。それを乗り越える手段として、日本ベースであることの利点、すなわち周囲のリソースを最大限に活用し、乗り越えようとする。また、物理的距離を埋める努力として、できる限り取引先・相手先とのコミュニケーションを増やす努力をする。

つまり、駐在経験の有無により、グローバル人材としての成長プロセスや速度は異なるが、駐在経験者は自らが基軸となる努力の積み重ねで、一方、日本をベースとする人材は、社内リソースの最大化で、国際業務における困難を乗り越え、グローバル人材へと成長を遂げている。成長という点で、この2つのプロセスに優劣はないと考えられ、日本企業内で国際的に活躍するグローバル人材の育成においては、海外駐在経験が必須でないと考えられる。

## 6. 2 本研究の意義

### 6. 2. 1 学術的意義

本研究の学術的意義の1つめは、海外駐在経験がなくとも、グローバルに活躍できる人材が育つ可能性を示唆したことである。これは、海外駐在経験がグローバル人材育成の最良の方法であるという多くの先行研究の主張に対し、新しい視座を提示している。

2つめの学術的意義は、海外駐在の経験者はより心理的に過酷な経験を経て、本人が基軸となり行動を起こすことで、国際的に活躍できるグローバル人材へと成長しているという仮説が示されたことである。一方で、海外駐在の未経験者は、周りの協力を得て業務上の困難を乗り越え、グローバル人材へと成長しているという仮説が示された。このことは、駐在経験が無くとも、グローバル人材として国際的な活躍ができる可能性の示唆とともに、先行研究で主張されてきた海外駐在経験による成長についても支持している。

### 6. 2. 2 実践的意義

次に、実践的意義を提示する。本研究の実践的意義は、日本企業において、駐在経験を与える機会が難しい場合にも、国際的に活躍するグローバル人材の育成は可能であること、また何等かの事情から海外駐在が難しい人材でも、グローバル人材の育成対象となり得るという示唆の提示である。本研究では、海外駐在経験がなくとも、本人の意欲と、企業側の機会提供によって、グローバル人材への成長は可能であると結論づけているが、これは企業と社員の双方にとって、キャリア開発の選択肢が広がる可能性を示している。

## 6. 3 今後の課題

本研究の今後の課題は、以下のとおりである。

まず、本研究は、探索的な定性調査であり、一般化に至っていない。今後はさらなる定性的・定量的調査により、本研究から導き出された仮説を検証する必要がある。

次に、本研究では、調査協力者個人の資質には触れていないことである。この調査の調査協力者の多くは、意欲やエネルギーにあふれ、積極性を持った人材であった。同じ経験をしたとしても、個人の資質によって乗り越え方や、そこからの学びも変わるであろう。よって、本研究で語られたような経験から学び、乗り越えることができる人材の資質について、理論的なレビューも含め、調査研究を別途、進めていく必要があると考える。

### 謝辞

本研究は、筆者が神戸大学大学院経営学研究科に提出した専門職学位論文の一部を加筆・修正したものである。ご指導を頂きました金井壽宏教授（神戸大学大学院経営学研究科）、多くのアドバイスを頂きました尾形真実哉教授（甲南大学経営学部経営学科）、服部泰宏准教授（神戸大学大学院経営学研究科）、および調査にご協力いただいた16名の方々に心から感謝致します。

注

- 1 2010年と2011年は1位、2012年は2位である。
- 2 古沢(2007)によると、「コンテクスト」とは「文脈」や「前後関係」のことで、「コミュニケーションを行うもの同志が共有する前提条件」を意味する(p.165)。
- 3 McCall and Hollenbeck(2002)において、エグゼクティブという表現が使用されているが、日本における国際的に活躍できる人材、いわゆるグローバル人材は既述のとおり、「グローバル市場で活躍できる優秀な人材」を表す意図が見てとれ、将来、幹部になり得るコア人材の位置づけと考えられる。これらの人材の役割は、エグゼクティブというタイトルはなくとも、McCall and Hollenbeck(2002)の「全世界的に何らかの役割や責任を持つ人」に合致すると考え、本研究の定義としている。
- 4 長期の海外留学経験や海外滞在経験とは、1年以上連続した期間の経験を示す。
- 5 2013年時点での在籍者である。
- 6 表の属性データは2013年5月現在のものである。
- 7 J氏に関し、30数年の企業勤務経験のうち3年間の外資系日本法人への勤務経験があるが、非常に日本的な企業であったこと、ご本人の意識として外資系勤務の経験がほとんど自らのキャリア形成やキャリア意識に影響を及ぼしていないという認識であること、現在は日本企業で国際業務に携わられていること等から、インタビュー対象者として問題ないと判断し、このグループに分類している。
- 8 M氏に関し、日本をベースにしつつも、アジア某国滞在期間2か月、日本滞在1か月というサイクルで出張を繰り返す生活を3年9か月経験されているが、ご本人の意識として駐在とは考えにくいということから、駐在未経験のグループに分類した。
- 9 N氏は以下のように語っている。

[国際業務とかグローバルっていうのは、自分の中で出来ることの中に、Nさんの中で含まれますか?]

まだ自信ないですね。(だから近い将来)海外駐在させてもらおうと。

[それはやっぱり海外駐在ができれば、そこで繋がって、何か言えるって感じてるってことですか?]

というよりも、私自身は全然抵抗ないんですけど、世の中がそうでしょ?駐在したかどうかっていうので(判断する)。例えば各企業が中途(採用者)を求めるときに、駐在してますか?って。業務経験があるかってことではない。そういう判断基準かなって。

[N氏、駐在経験無し]
- 10 H氏はこのように語っている。

(駐在前と仕事の内容は) そんなに大きくは変わってないのかもしれませんが、やっぱり、そういうグローバルな多様なチームの中で働く違和感が無くなったっていうことになりますんで。それまでは、やっぱり違和感はありましたからね。もちろん日本人として普段仕事してますから、外人と仕事するっていうのは特別な状態だったんですけど、赴任した後っていうのは、一つのプロジェクトというか、ワンオブゼムというか、あまりこう、特別な扱いではなくなったっていうのがありました。やっぱり、違和感が無くなったっていうのは違いだと思います。

[H氏、駐在経験あり]



## 引用文献

- Aycan, Z. & Kanungo R. N. (1997). Current Issues and future challenges in expatriation research (pp. 245-260). In Z. Aycan (Ed.) *New Approaches to Employee Management – Theory and Research, 4<sup>th</sup> Edition*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1992). What Is A Global Manager?. *Harvard Business Review*, 70(5), 124-132.
- Black, J. S., Gregerson H. B., Mendenhall M. E., & Stroh L. K. (1999). *Globalizing People through International Assignments*. Addison-Wesley. (白木三秀・長井裕久・梅澤隆監訳『海外派遣とグローバルビジネス－異文化マネジメント戦略』白桃書房, 2001年.)
- Brooklyn C. D., & Oddou G. (1993). Internationalizing managers: Speeding up the process, *European Management Journal*, 11(4), 435-442.
- Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders, *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228.
- Dewey, J. (1938). *Experience & Education*, New York, NY: Kappa Delta Pi. (市村尚久訳『経験と教育』講談社, 2004年.)
- 船越多枝 (2013). 「日本企業で国際的に活躍する人材の研究－駐在経験の有無に着目して－」神戸大学大学院経営学研究科専門職学位論文.
- 古沢昌之 (1997). 「グローバル企業の人的資源管理」安室憲一先生還暦記念論文編集委員会 (編)『グローバル経営論』白桃書房, pp. 161-176.
- 平野光俊 (1999). 『キャリア・ドメイン』千倉書房.
- 平野光俊 (2006). 『日本型人事管理－進化型の発生プロセスと機能性－』中央経済社.
- 平野光俊・江夏幾太郎 (2018). 『人事管理－人と企業, とともに生きるために』有斐閣.
- 金井壽宏 (2002). 『仕事で「一皮むける」：関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社.
- 経済産業省 (2011). 「グローバル人材推進会議 中間まとめ」グローバル人材育成推進会議 (編). Retrieved from <https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/npu/policy04/pdf/20110624/sankou2.pdf> (最終閲覧日：2019年12月4日)
- 木下康仁 (2003). 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践－質的研究への誘い』弘文堂.
- 木下康仁 (2007). 『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法－修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ』弘文堂.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 松尾睦 (2006). 『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business Press. (金井壽宏監訳 リクルート・ワークス研究所訳『ハイ・フライヤー－次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002年.)
- McCall, M. W., & Hollenbeck G. P. (2002). *Developing Global Executives: The Lessons of international experience*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Simon and Schuster.
- Morrison, R. F., & Brantner T. M. (1992). What enhances or inhibits learning a new job? A basic career issue, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 926-940.
- 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』, 623, 17-28.

- 中原淳 (2010). 『職場学習論』 東京大学出版会.
- 日本経済団体連合会 (2015). 『グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート結果』. Retrieved from [https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/028\\_honbun.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/028_honbun.pdf) (最終閲覧日: 2019年12月4日)
- 日本生産性本部 (2010). 『2010年度「人事部門が抱える課題とその取り組み」に関するアンケート調査結果概要』. Retrieved from <https://www.jpc-net.jp/paper/chousa10.pdf> (最終閲覧日: 2019年12月4日)
- 日本生産性本部 (2011). 『2011年度「人事部門が抱える課題とその取り組み」に関するアンケート調査結果概要』. Retrieved from <https://www.jpc-net.jp/paper/chousa2011.pdf> (最終閲覧日: 2019年12月4日)
- 日本生産性本部 (2012). 『2012年度「人事部門が抱える課題とその取り組み」に関するアンケート調査結果概要』. Retrieved from <https://www.jpc-net.jp/paper/chousa2012.pdf> (最終閲覧日: 2019年12月4日)
- 斉藤耕二 (1996). 『異文化体験の心理学』 川島書店.
- 白木光秀 (2008). 「日系多国籍企業の人材マネジメントの諸課題と展望」『日本貿易会月報』, 661, 20-24.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216-227.
- テュルバン, D.・高津尚志 (2012). 『なぜ日本企業は「グローバル化」でつまづくのかー世界の先進企業に学ぶリーダー育成法』 日本経済新聞社.
- 渡辺文夫 (2002). 『異文化と関わる心理学ーグローバル化の時代を生きるためにー』 サイエンス社.
- 渡辺文夫 (1980). 「カルチャーショックの心理学モデル」(星野命編著『カルチャー・ショック 現代のエスプリ 161』 至文堂.)
- 吉原英樹 (2011). 『国際経営 [第3版]』 有斐閣アルマ.