

## グローバル人材へのキャリア発達プロセス

—Auto-TEM（複線径路等至性モデリング）による検討—

五十嵐 篤<sup>1)</sup>・伴野 崇生<sup>2)</sup>

1) 社会構想大学院大学 実務教育研究科 1期生

2) 社会構想大学院大学 実務教育研究科 准教授

### 要 旨

日本では「依然、約7割の企業で海外事業に必要な人材が不足」（総務省、2017）しており、グローバル人材の育成は急務である。本研究では筆頭筆者＝本研究対象者が異文化環境にて外国人と働く過程で、なにを経験し、学び、意思決定し、行動したかを検討し、自己認識や心理的变化が、グローバル人材としてのキャリア発達に与えた影響について言語化し、グローバル人材育成に参考となるキャリア発達プロセスは何か、どのような視点が必要かを提示することが目的である。まず、文化心理学の研究手法であるTEM（複線径路等至性モデリング：Trajectory Equifinality Modeling）を援用したオートエスノグラフィーにより、自己省察を可視化し、その変容プロセスを描いた（Auto-TEM）。その上で、クランボルツ（Krumboltz, J. D.）の社会的学習理論（1979, 1996）のキャリア意思決定、サビカス（Savickas, M. L.）のキャリア・アダプタビリティ（1997, 2005）を参照し、本研究対象者が実務を通じ辿った径路を考察し、重要な要素を見出すことを試みた。

キーワード：グローバル人材、オートエスノグラフィー、TEM（複線径路等至性モデリング：Trajectory Equifinality Modeling）、Auto-TEM、キャリア発達

### 1. はじめに

本研究では、大学入学まで海外や外国人との縁がなかった筆頭筆者自身を研究対象とし、筆頭筆者＝本研究対象者（以下、「本研究対象者」）がグローバル人材となっていくキャリア発達プロセスについて検討する。文化心理学の研究手法であるTEM（複線径路等至性モデリング：Trajectory Equifinality Modeling）を援用したオートエスノグラフィー（以下、Auto-TEM：土元、2020）により、自己省察を可視化する。自己認識や心理的变化がグローバル人材としてのキャリア発達において、なにを経験し、学び、どのような要素が意思決定に影響を与えたかを検証する。自己認識や心理的变化がグローバル人材となっていくキャリア発達プロセスに与えた影響についても考察する。

TEMとは、現状に至るまでの、社会的・文化的諸力の影響を踏まえた人間の発達と人生径路の多様性と複雑性を描き出す質的研究方法である。オートエスノグラフィーと

は、調査者が自分自身を研究対象として、主観的な経験を自己再帰的に考察する研究手法である。本研究ではまず、これら二つをあわせて援用したAuto-TEMを通じて自己省察し、それをもとに可視化・言語化をおこなう。Auto-TEMは、内省や記憶のみに頼るのではなく、過去のメールや自分のメモや記録など参考になり得るあらゆるものを用いて、「自己の語りを妥当化するプロセス」であり、「データそのものが記憶に頼りすぎ」ずに、それらの関係性を考慮しながら時系列に並べて描く手法である（伴野、2022）。

本研究では、Auto-TEMの手法により可視化・言語化した、本研究対象者が実際に辿ってきた径路を、クランボルツ（Krumboltz, J. D.）の社会的学習理論（Krumboltz, 1979, 1996）のキャリア意思決定、および、サビカス（Savickas, M. L.）キャリア・アダプタビリティ（Savickas, 1997, 2005）で重要視されている要因と比較し、本研究対象者のキャリア発達プロセスに影響を与えた要因を考察する。

そのうえで、本研究対象者1名ではあるが、Auto-TEMというグローバル人材のキャリア発達の分析では、ほとんど用いられていない研究手法を用い、自己の経験の深みをさぐることで、グローバル人材へのキャリア発達にはなにが重要なのか、そして、よく述べられているグローバル人材の定義や人材育成に欠けていることはないのかを明らかにしたい。

## 2. 研究背景

日本においてグローバル人材の必要性が叫ばれて久しい。日本では「依然、約7割の企業で海外事業に必要な人材が不足」（総務省，2017）しており、グローバル人材の育成は急務である。また、文部科学省では、2014年から「スーパーグローバル大学創成支援事業」を実施し、学生のグローバル対応力育成を1つの目的にしている。だが、グローバル人材は未だ不足している。スイスのビジネススクール International Institute for Management Development（国際経営開発研究所，以下、IMD）の国際競争力ランキングにおいて、日本の競争力は総合力ランキングでは、2020年34位、2021年31位、2022年34位である（IMD，2022）。2020年の各分野において、日本に関するIMDレポート（IMD，2021）では、調査対象64か国における評価は International Experience（国際経験）は64位、Language Skill（言語スキル）は62位と極めて低く、日本の国際競争力を落とす大きな要因となっている。グローバル人材育成は今のところ成功しているとは言えず、改善の余地は大きいと考えられる。

グローバル人材とはどのような人々のことだろうか。日本語でのグローバル人材の意味に近い英語としては、global talentがある。経済協力開発機構（Organisation for Economic Co-operation and Development，以下、OECD）では、グローバルな人材獲得競争のレポート（OECD，2008）において、高度スキル人材（highly skilled workers）の重要性を述べる中で、global talentの定義を「グ

ローバルに活躍する専門職業人」としている。OECDは、その前身がOEEC（欧州経済協力機構）であり、欧米先進国を中心とした加盟38カ国（2022年6月現在）で構成され、アジアは日本と韓国のみが加盟国である。人材獲得競争のレポートでもグローバル化する労働市場など、OECDのレポートには参考とすべきことも多いが、各国での文化的背景や言語の違いを考慮すれば、グローバル人材の定義を更に踏み込んで考える必要があるであろう。

OECDだけでなく、グローバル人材の定義や求められる要件などには論者や機関によって異同があるが、日本において、よく参照されるものにグローバル人材育成推進会議（2012）がある。表1は、その定義を表にまとめたものである。

注意しなければならないのは、この定義が示している要素・資質からわかるように、「グローバル人材要件は基本的に国内でも同様にもとめられるもの」（市村，2018）だということである。すなわち、求められる要素はグローバル人材に限ったものではなく、むしろビジネスパーソンのキャリア形成に求められる素養や姿勢と言ってもよい要素ばかりである。そのような素養や姿勢はどのように身につけることができるものだろうか。これら全ての要素を、キャリアの初期から高い次元で身につけることは、容易ではないと考えられ、グローバル人材に求められる要件、という視点だけでなく、グローバル人材となっていくキャリア形成・キャリア発達の過程、という側面からも考える必要がある。グローバル人材の不足という喫緊の課題、国際経験が極めて不足していると評価されている日本の現状を考えれば、まず必要であることは、言語・文化的背景の異なる他者と共に学び、働き、共に取り組むことが出来る人材を増やしていくことではないか。そこで本研究では、グローバル人材を、言語・文化・価値観などの違いを乗り越えて、言語的文化的背景の異なる他者と協力し、共に働くことができる人材と定義する。

表1 グローバル人材の定義（グローバル人材育成推進会議，2012）

要素Ⅰ	語学力・コミュニケーション能力
要素Ⅱ	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
要素Ⅲ	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
「グローバル人材」に限らずこれからの社会の中核を支える人材に共通して求められる資質	幅広い教養と深い専門性、課題発見・解決能力、チームワークと（異質な者の集団をまとめる）リーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等

### 3. 研究目的、先行研究と本研究の独自性

#### i) 研究目的

グローバル化が進展する現代社会において、言語・文化的背景の異なる他者ととも働く能力は、「グローバル化には直接関係なさそうな、例えば地方に所在する中小規模の製造業に就職したとしても、突然、会社が海外に販路を開拓するという方針を打ち出し、その矢面に立たされる」(久世, 2021) ように、限られた職種/部署のビジネスパーソンや管理職だけに必要とされるキャリアではなくなってきたと考えられる。つまり、その能力は、海外での生活や留学経験者、一部のエリートや限られた専門部署(海外事業部等)に所属するビジネスパーソンに限らず、より多くの日本人にとって必要なものとなっていくであろう。そう考えた際に、成人までに特に目立った異文化接触経験のなかった日本人が、グローバル人材として適応しキャリアを発達させてきたプロセスを明らかにしていくことは、今後さらにグローバル化する社会経済の変化への適応という点で、社会的にも、そして、個人のキャリア形成という視点からも意義がある。

そこで、本研究ではまず、本研究対象者の(i)キャリア発達プロセス(心理的変化・意思決定・学び)および(ii)意思決定や行動変容に繋がる諸力をAuto-TEMにより分析し、可視化することで、本研究対象者のキャリア発達プロセスにおける重要な要因を明らかにする。その上で、(iii)クランボルツ(Krumboltz, 1979, 1996)の社会学習理論の個人のキャリア意思決定に影響を与える4要因、(iv)サビカス(Savickas, 1997, 2005)のキャリア・アダプタビリティの4次元を参照し、大学入学まで海外や外国人との縁がなかった本研究対象者が実際にグローバル人材へとキャリア発達する際に辿った径路において、影響を与えた要因について明らかにする。

#### ii) 先行研究と本研究の独自性

TEMを用いたキャリア発達研究のうち、グローバル人材を扱ったものに榎木(2017)がある。榎木(2017)は、専門性とキャリア自律の意識を持ったglobal talentに加え、他者/社会への貢献の精神性が加わった人材を「グローバルプロフェッショナル」と定義し、その成長過程を、質的研究手法のTEA(複線径路等至性アプローチ)を用いて、可視化し明らかにしている。グローバルなキャリア発達がキャリア自律を促進し、心理的発達において、文化的アイデンティティの肯定が最大の要とし、異文化に浸って初めて認知すると結論づけている。

本研究の独自性は3つある。1点目は、榎木(2017)が今後の課題として記述してあるとおり、グローバル人材に成長した人々は、青年期までにその挑戦・問題解決志向育っ

ている傾向があるため、先行研究が研究対象時期としている就職活動時期より以前においても、キャリア形成に影響を与える要素がある可能性がある。したがって、研究対象時期を、就職活動時期より前を含めて、キャリア発達に影響を与える要因や行動を「遡って探る必要」(榎木, 2017)がある。本研究では、外国人や異文化との初めての関わりとして認識し、記憶している時点、本研究対象者の場合、具体的には大学入学頃からを対象にしている。2点目は、キャリア発達理論との比較・考察である。先行研究では、キャリア発達に関する理論は、引用文献も限られ、あまり言及されていない。グローバル人材に求められる要素の多くが、グローバル人材に限らず、多くの社会人にも求められることを考慮すれば、キャリア発達に関する理論を参照することで、本研究対象者固有のキャリア発達プロセスの分析に客観的な視点を取り入れることができる。本研究対象者のキャリア発達プロセスと、キャリア発達に関する理論で重要視されている要因に共通することもあるだろうし、共通する要因の中でも、特に重要な要因、または、強い関係性がみられない要因が明らかになれば、キャリア理論に基づく実践的なキャリアデザイン・キャリアカウンセリングやキャリア教育にも応用することができる可能性があると考えられる。また、3点目に、榎木(2017)では、研究対象者に海外の大学経験者が含まれているのに対し、本研究対象者は大学入学前までは海外経験や留学経験が一切なく、外国語の能力も特筆するレベルでなかった日本人を対象としている点も先行研究と異なる点である。この3点が、本研究の独自性である。

### 4. 研究方法

研究目的に記述した通り、本研究は、大学入学まで海外や外国人との縁がなかった本研究対象者(筆頭筆者自身)が実際にグローバル人材となっていくまでのオートエスノグラフィーを描き、自己認識や心理的変化がグローバル人材としてのキャリア発達において、なにを経験し、学び、どのような要素が意思決定に影響を与えたかを検証する。

本研究では、オートエスノグラフィーを描く方法として、複線径路等至性モデリング(TEM)(サトウ・安田, 2017)を用いる。オートエスノグラフィーとは、自分の経験を主たる(もしくは唯一の)研究対象として扱い、自己の感情を振り返り、呼び起こす内省的な行為であり、自己の経験や立場を自己再帰的に考察する手法である(井本, 2013)。

TEMは、研究対象者に焦点を当て、ある状況(等至点: EFP)に至るまでの、社会的・文化的諸力の影響を踏まえた、人間の発達と人生径路の多様性と複線性を描き出す質的研究方法である。個人が経験した時間の流れを、決して後戻りしない非可逆的時間と捉え、行動や思考が変容した



表2 TEMで用いる概念と実践的意味（サトウ・安田編，2017を元に筆者作成）

非可逆的時間	決して後戻りできない時間。計測可能な時間を意図しているのではなく、「視覚上の工夫として」（サトウ，2015）の持続的な時間。
等至点： Equifinality Point (EFP)	様々な経験を通して，人生径路（ライフストーリー）において，研究者が関心を持つに至っている現象（安田，サトウ，2017）
両極化した等至点： Polarized EFP (P-EFP)	等至点と対称的な意味を持つ状況を指し，研究者自身の関心の相対化した状況。
分岐点： Bifurcation Point (BFP)	複数の経路が発生・分岐する有り様を示す。持続する非可逆的時間において実現する行動・選択肢として焦点化されたポイント。
社会的方向づけ： Social Direction (SD)	意思決定や行動に影響を与えた社会（他者）からの諸力で，等至点へ至ることを抑制し阻害する要因（下向き矢印↓で示す）
社会的ガイダンス： Social Guidance (SG)	意思決定や行動に影響を与えた社会（他者）からの諸力で，等至点へ至ることを後押し促進する要因（上向き矢印↑で示す）
必須通過点：Obligator Passage Point (OPP)	（対象者が）行動・選択にいたるうえで必ず通るポイント。文化的・社会的諸力の影響を受けた行動や選択。

ポイント（分岐点：BFP）として捉える。そのため，転機を明らかにし，時間として戻ることのないプロセスを可視化する研究に適しており，個人のキャリア発達のプロセスを描く上で有用な概念が含まれている（土元，2020）。「必須通過点」「社会的方向づけ」「社会的ガイダンス」といった概念を用いることで、「他者そのものや他者との関わり」（伴野，2022）を図式化することができる。

荒川歩・サトウ・安田（2012）は，TEMの研究対象者数について，1・4・9の法則を提案している。すなわち，1人を分析すれば，個人の経験の深みをさぐることができ，4人では経験の多様性を描くことができ，9人では径路の類型を把握することができるという。本研究のAuto-TEMでは，本研究対象者1人について，個人のキャリア発達プロセスの現象を詳しく記述することを目指す。

表2はTEMを用いる概念と実践的意味をまとめたものである。

また，本研究対象者の可視化したキャリア発達プロセスの分析においては，理論的な枠組みとして，キャリア発達論から，クランボルツ（Krumboltz）の社会的学習理論（Krumboltz，1979，1996）のキャリア意思決定，及び，サビカス（Savickas）のキャリア・アダプタビリティ（Savickas，1997，2005）を参照し，共通点・相違点にはどのようなことがあるかを考察する。

## 5. 研究対象

本研究では，大学入学まで海外や外国人と縁のなかった筆頭筆者自身を本研究対象者とし，グローバル人材のキャリア発達プロセスについて検討する。成人前後での海外と関わった意思決定や出来事，日本企業に就職し働くなかで感じた迷い，東南アジア現地企業への転職，欧米企業での勤務，そして，現在（外資企業の日本法人代表，専門職大学院生）に至るまでのプロセス，転機，心理的变化，社会

的文化的諸力について言語化し可視化する。具体的には，自律的なキャリア形成の背景にはどのような心理的葛藤や迷いがあったのか，異文化理解力・適応力を身につける過程にはどのような経験や心理的变化や影響があったのかなどに焦点をあてる。

本研究対象者は，表1のグローバル人材の定義に照らし合わせると，海外／英語でのMaster of Business Administration（経営学修士）取得，海外現地企業においてSales Managerから副社長まで至るキャリア形成や，海外で数百名の組織の責任者を務める豊富な組織マネジメント経験（要素I），東南アジア現地企業への転職を選択する主体性・積極性やチャレンジ精神（要素II），そして，現地に溶け込みキャリアを伸ばす協調性や柔軟性，唯一もしくは少数の日本人として異文化を理解しながら，日本人である本人の強みを活かす姿勢（要素III），など，グローバル人材の定義には，およそあてはまると考えられる。また，外資日本法人の代表取締役を勤める専門性や課題発見・解決能力，10ヵ国籍のグローバルチームを率いたチームワークや異質な者の集団をまとめるリーダーシップ，複数のボランティア活動や市の民生委員を担うなどの公共性・倫理感，共通して求められる資質についても概ね該当すると考えられる。また，都内私立大学のMaster of Business Administration（MBA）課程におけるGlobal Communicationのクラスのゲストスピーカー（英語）を担うなど，グローバル人材の研究対象として耐えうると考えた。

## 6. Auto-TEM図作成手順

まず，研究者のライフストーリーにおけるイベントとして顕著な出来事を描くことで最初のAuto-TEM図を作成した。その上で，自分史年表を別途作成し図を見直すことで，出来事のみならず，心理的变化があった時期とその背景な

どを補った。自己省察に加え、言語化・図式化したAuto-TEM図を、共同研究者からの問いかけ、社会人大学院生8名が参加する大学院のゼミでの質疑応答、対話を通じて、さらに自己省察を繰り返し、最終的なAuto-TEM図（図1）を作成した。表3はTEMの概念と本研究における位置づけをまとめたものである。

表3 TEMの概念と本研究における位置づけ（筆者作成）

等至点 (EFP)	差異化を求め自律的キャリアを形成し、グローバルとの関わりを持ちながら、異環境に身をおき続け、キャリアを成長発展させようとする
両極化した等至点 (P-EFP)	海外経験をしつつも、一時的な経験として終わり、グローバルとも接点の少ないキャリアや同じ環境内だけのネットワークに留まる
分岐点 (BFP)	① 海外に出たいが迷う（語学／成績の劣等感） ② 就職するがイメージと違う。社外に刺激求める。既定路線から外れるのではと悩む ③ 更なる異環境を体験したい挑戦心はあるが、実力があるのか迷う
社会的方向づけ (SD)	① 留学と言えば英語圏（非英語圏留学はマイナー扱い） ② 就職時期の遅れ ③ 発展途上国企業・現地採用マイナスイメージ ④ 語学力不足 ⑤ 安定志向・解雇リスク ⑥ 欧米幹部との語学の絶対的な差 ⑦ 少ない学費や研修費・家族との時間とのバランス
社会的ガイダンス (SG)	① 留学生との出会い ② 先駆者／ロールモデルの存在 ③ 後悔したくない気持ち ④ 日本に親しみをもつ人々の存在（好意的関心をもってくれる） ⑤ ビジネススクールの刺激・予期せぬ転職紹介 ⑥ OPP①／②の学習経験（経験したことを活かす） ⑦ 成果を出すしかない環境 ⑧ 自分の得意分野・専門分野、成果で貢献する ⑨ 相手が求めていることを理解する力 ⑩ 共に学ぶ外国人の仲間・友人。成長を続ける友人の存在 ⑪ 未体験環境への好奇心 ⑫ 社会変化（学び続ける重要性が増す人生100年時代）
必須通過点： (OPP)	① 飛び出せ！やるなら今、と自らを押し出し大学休学しアジアで1年過ごす ② もう1度飛び出せと自らを押し出す（アジア現地企業へ転職） ③ 未経験のローコンテクスト欧米企業文化に浸る

## 7. Auto-TEMによるキャリア発達プロセスの検討

I期：海外との関わり開始期：海外や異文化への好奇心が出始める

海外や外国人と無縁の高校生活、1年浪人、都内私大入学後、サークル活動を通じて多くの留学生と出会った。ま

た、海外旅行や国際交流活動をする先輩らに刺激を受け、自分も海外に行きたいと考え始め、海外旅行（東南アジア）をし始め、知り合いを通じ、現地（タイ）に溶け込んでいる日本人社会人らの姿をみた。1年の留学もいいなと思い始めたが、周囲の友人が英米に交換留学・奨学金を獲得する一方で、自分は奨学金対象外の低い成績、語学力（英語）も大学合格時のままという劣等感、また、休学して留学するとなると、卒業が浪人1年と合わせ2年遅れになり、就職への影響もある懸念があり、海外に出たいが迷った（分岐点：BFP①）。

II期：大学休学～社会人初期：人生で初めて異文化経験し、キャリア模索につながる

まとまった期間を海外で過ごすには「飛び出せ、やるなら今」と自らを押し出し、大学を休学しアジアで1年を過ごした（必須通過点：OPP①）。英語もタイ語（語学学校に通う）も上手でない、日本のこともよく説明できないという劣等感や未熟感があったが、一方で、未経験の海外経験に浸り（大学の授業やゼミ特別聴講・ホームステイ・NGO活動参加）充実感もあった。就職は国際競争力が高い日本企業に入社するが、海外駐在戻りの先輩社員らの姿に、自分が持つグローバルで働くイメージとのギャップに違和感もちはじめた。刺激を求めビジネススクール（単科）受講し、そのことがきっかけで、予期せぬ転職紹介（東南アジア現地企業）を受けた。しかし、東南アジア企業現地採用のマイナスイメージがあること、勤務している日本企業に残れば、いずれ海外駐在できる可能性が高いという環境を捨てて、既定路線から踏み出してよいのか迷った（分岐点：BFP②）。

III期：海外勤務期：ひたすら異環境に適応すべく、自己探索し、差異化を身につける

「既定路線からは外れるが、やるなら今しかない。もう1度飛び出せ」と自らを押し出し、東南アジア現地企業に転職した（必須通過点：OPP②）。発展途上国の現地企業での現地採用というマイナスイメージや異業界への転職でもあり、果たしてやっていけるか不安ではあったが、学生時代に1年近く海外で過ごせたというOPP①の学習経験が意思決定を促進した。異業界、異文化・異言語環境で、仕事が出来ない、上級幹部から「給与を払いたくない」という強烈な批判も受ける環境において、ひたすら成果を出すために働いた。その過程で、相手（外国人）は何を私に求めているか、私は何で貢献できるか（得意分野・専門性）を強く意識し行動するようになり、次第に周囲の評価が良いほうへ変わっていった。具体的には、本研究対象者においては、日本国内／日本企業で働いてきた時から評価の高かった、論理的な説明力と交渉力、数字に強い戦略的な法

人向けのビジネスでの営業力、それらを基にした粘り強い行動力を活かし、売上や受注という目に見える形で、上司や同僚へ貢献し、評価と信頼を獲得し始めていった。この経験が、自分の得意分野・専門性は何かという自己理解に繋がり、更なる経験を蓄積することで自信と能力を伸ばしていく事になる。

そして、認められ共に働く過程で、お互い協力することがより大きな成果につながることを体験し、競争相手ではなく共創相手／仲間と考えるようになった。また、本研究対象者の周囲には、先駆者・ロールモデルの存在も大きかった。具体的には、日本人でありながら現地で起業し上場させ、数千人規模の企業グループ日本人オーナー、日本の旧財閥系超大手商社から現地企業に転職し取締役や子会社社長を10年以上担う日本人、などである。文字通り、外国人と共にビジネスを創る・展開することを実践している先駆者やロールモデルの存在も、本研究対象者が、途中で諦め折れずに頑張る支えになっていた。このあたりで、違いへの適応という段階から、差異化が重要、差異化が価値だと気づき始める段階にうつっていった。家族都合で日本に帰国するにあたり、転職が必要となり、更なる異環境を求める挑戦心の一方で、それまでアジア域内キャリアが大半の本研究对象者が、文化の異なるローコンテキスト文化の欧米企業で成果をだせる実力はあるのか、解雇リスクや語学力での決定的な差もあり、欧米企業に転職するか、心理的葛藤があった(分岐点: BFP③)。

IV期: キャリア展開期: 差異化と強みを統合し、プロフェッショナルを目指す

既に2度(OPP①②)の学習経験があること、未経験のローコンテキスト文化の欧米企業への好奇心、が意思決定を促進し、欧米企業に転職をした(OPP③)。分岐点BFP③で心理的葛藤や迷いを感じたとおり、欧米人幹部社員との絶対的かつ決定的な語学力(英語)の差による劣等感は常にあった。しかし、既にそれまでの学習経験でその困難は予想ができており、相手が求めることを掴み、自分の得意分野・専門性で成果を出し、貢献し信頼を得ていった。日本・アジア・米国・欧州企業で働いてきた経験がアイデンティティとなり、さらに異なる環境を探索し始め、人生100年時代といわれる「社会変化」や「成長を続ける友人」の存在も刺激となり、時間的な制約があっても、仕事以外でもキャリアや社会的活動に加わり、自己を成長・発展させようとするに至っている(EFP)。

8. 考察

本研究対象者のグローバル人材となるキャリア発達プロセスについて、Auto-TEM図を用いて言語化・図式化することで以下が確認できた。以下、4つの視点から考察していく。

i) キャリア発達プロセス

本研究対象者の大きな転機となる分岐点(BFP)とキャ

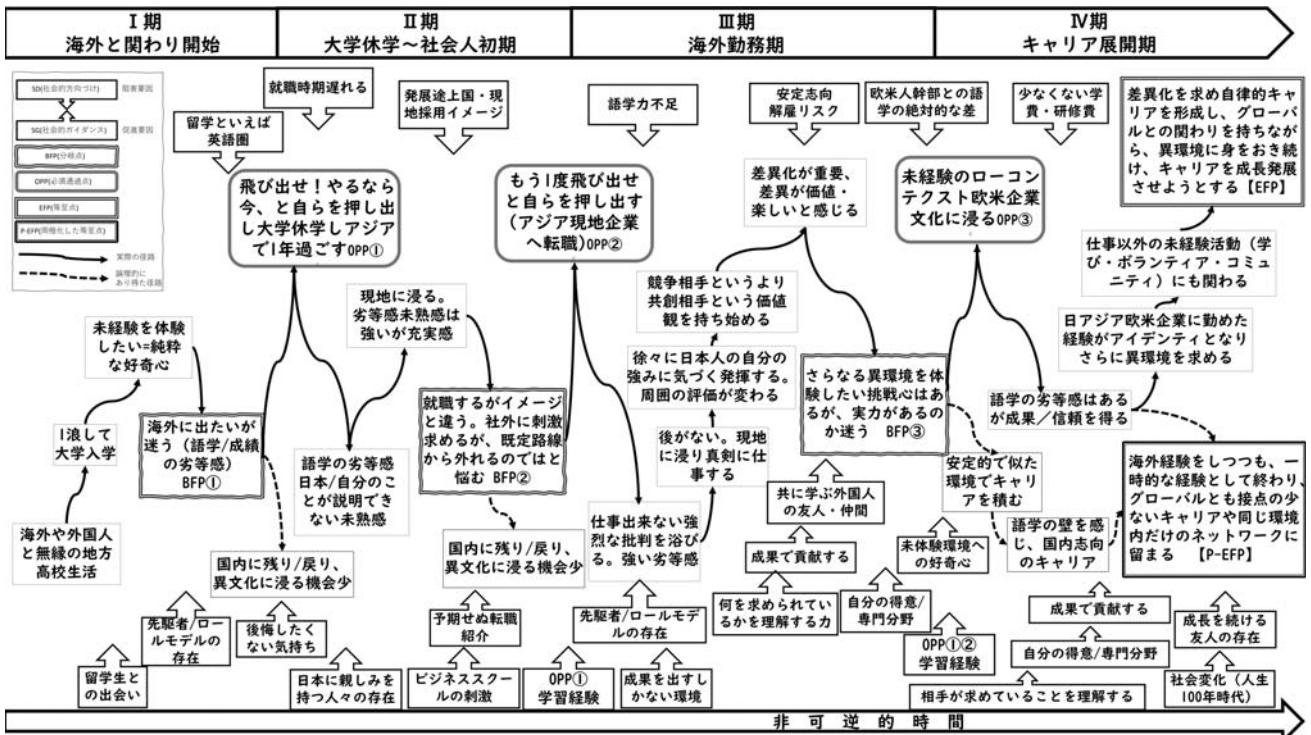


図1 Auto-TEM図(筆者作成)



リア発達に重要な出来事となる必須通過点（OPP）は、図1に示す通り、各3つある。最初の分岐点（BFP①）と必須通過点（OPP①）は、大学在学中であり、本研究対象者は、この時点で、就職先や仕事と具体的に結びつけることなく、意思決定し、行動している。一方で、OPP①は、その後の意思決定を促進する社会的ガイダンス（SG⑥）、つまり、OPP①の学習経験（経験したことを活かす）、となっている。このことは、先行研究で今後の課題とされ、本研究の独自性の1つである就職活動時期以前に遡って、キャリア発達プロセスの経路を分析する重要性を明らかにした。

本研究対象者は、一時的な出張や体験を超え、異なる環境や異文化にどっぷり身を浸す状態を繰り返している。ある程度、環境に慣れると、迷いながらも、自発的に既定路線から外れる意思決定と行動をしている。分岐点（BFP）においては、かなりの心理的葛藤や迷いがみられる（BFP①海外に出たいが迷う、BFP②刺激を求めるが、既定路線から外れるのではと悩む、③挑戦心はあるが、実力があるか迷う）。それら分岐点に続く必須通過点（OPP）で、自発的に既定路線から外れる意思決定と行動をしている（OPP①飛び出せ！やるなら今、と自らを押し出す、OPP②もう1度飛び出せと自らを押し出す、OPP③未経験のローコンテキスト欧米企業文化に浸る）。これらの必須通過点を辿ることは、劣等感や未熟感という心理的負担や苦勞という体験を伴うものの、異なる環境に身を浸すことで、「違いの受容」や「違いへの適応」（Bennett, M. J., 1993）が可能になるという段階に繋がっている。このプロセスを繰り返すことで、適応力というスキルを鍛え、そして、適応するために異なるバックグラウンドの相手が求めることを理解できる能力を身につけさせ、それが差異化という違いを活かす発想、そして、行動に至っていくと考えられる。3つ分岐点（BFP①②③）と3つの必須通過点（OPP①②③）からわかるとおり、本研究対象者自身のキャリア発達において、繰り返される明確なパターンがあることが確認できる。この3つのBFPに共通する心理的葛藤や迷いは、語学含めた自分の実力はあるのか？異なる環境でやっていけるのか？、ということであり、3つの必須通過点OPPに共通することは、飛び出せ！押し出して異環境に自らをおく、という点で、本質的には、3回のBFPとOPPの組み合わせは、どれも同じパターンである。Auto-TEMの図式化により、本研究対象者のグローバル人材となるキャリア発達プロセスには、自信や実力が足りていないと理解していても、異環境に踏み出し浸ることが必須であり、かつ、1度ではなく、繰り返す、ことが重要だと明らかになった。

このことは、グローバル人材の定義の要素（グローバル人材育成推進会議、2012）の中でも、要素II（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）

が極めて重要なのではないかと示唆につながる。要素I（語学力・コミュニケーション能力）や要素III（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）も大切ではあるが、ともすると、日本のグローバル人材育成は、やや語学力やコミュニケーション能力の強化に偏っているのではないか。異文化の理解や日本人としてのアイデンティティは、自ら異環境に踏み出し浸るという主体的にチャレンジする行動とその繰り返しがあって、身につけてくるキャリア発達プロセスなのではないか。グローバル人材を育成するためのキャリア形成とそのプロセスは、要素I、II、IIIを並列・均等に扱うよりも、日本人のグローバル人材を増やすためには、今まで以上に、要素IIに着目し、人材育成やキャリア教育を考えるべきではないか。この視点が、キャリア発達プロセスを自己省察し可視化したAuto-TEMによる分析で得られた考察の1つである。

## ii) 社会的諸力（社会的方向づけ:SDと社会的ガイダンス:SG）の影響

TEMの特徴の1つに、社会的諸力を可視化し分析する概念ツールを有していることがある。Auto-TEM図作成を通じて、本研究対象者のキャリア発達プロセスにおける様々な社会的諸力が明らかになった。その中でも顕著である社会的諸力の1つに、それよりも前の時点における分岐点・必須通過点における学びや経験が社会的ガイダンス（SG）となっていることが確認できる（図1：SGで示されているOPP①②学習経験）。分岐点での心理的葛藤や迷いは、文字通り、人生経路が分かれるポイントであり、その際に、既分岐点とその結果の必須通過点が単なる経験ではなく、学習経験として、新たな分岐点での行動変容に至る助力となっている。BFP②とOPP②は、BFP①とOPP①なしに実現することは全くなかったとは言えないが、かなり確率が低いと自己省察において感じており、既分岐点と既必須通過点が、次の分岐点と必須通過点に影響を及ぼす学習経験となっている。

次に、社会的ガイダンス（SG）としての、ロールモデル・先駆者・友人など周囲の存在である。異なるバックグラウンドの人々とビジネスを展開し実践している人が身近にいるという社会関係資本が、分岐点における意思決定の支えとなっている。自分自身が、ロールモデルや先駆者と全く同じようにできるとは考えてはいないが、やってみれば、自分でも多少なりともできるかもしれないと感じる自己肯定感に結び付き、それが動機や刺激として、語学力不足、リスク、マイナスイメージなどの意思決定を阻害する社会的方向づけ（SD）があっても、自ら飛び出す、踏み出す、意思決定を促進していることがわかる。

## iii) クランボルツの社会学習理論キャリア意思決定

(Krumboltz, 1979, 1996) による検討

渡辺 (2018) によれば、学習は「経験の結果生じる、比較的永続的な行動の変化・変容」である。本研究のキャリア発達プロセスは、経験による社会的学習プロセスともいえる。つまり、分岐点・必須通過点での経験は、将来に繋がる新しい行動を獲得した学習プロセスである。クランボルツ (Krumboltz, 1979, 1996) は、彼の主唱するキャリアに関する理論において、「学習し続ける存在」である人間を強調しており、人間は、ある経験をすることで、新しい行動を獲得する行動変容をしていくことが可能だと述べている。変化が激しく不確実性の高い現代社会において、クランボルツ (Krumboltz, 1999) は、偶然に得た機会を主体的な行動や努力でキャリアに繋げる「計画された偶発性」を提唱しているが、本研究においても、社会的ガイダンス (SG) にもあるように「予期せぬ転職紹介」、「ロールモデル・先駆者や友人の存在」や「留学生との出会い」といった偶然に得た機会を、主体的にキャリアに繋げる行動が確認でき、理論と重なる部分が多いと考えられる。

また、クランボルツ (Krumboltz, 1979, 1996) は、社会的学習理論において、個人のキャリア意思決定に影響を与える要因について、①遺伝的な特性・特別な能力、②環境的状况・環境の出来事、③学習経験、④課題接近スキルという4つをあげている。本研究対象者は日本の中等教育での外国語学習を受けただけで、成人以前には異文化体験の顕著な出来事がほとんどなかった「一般的な日本人」であり、①遺伝的な特性・特別な能力や②環境的状况・環境の出来事について特筆すべきことはない。個人のコントロールを超えた社会的力・政治的な力・経済的な力の影響はあるにせよ、日本国内で初等・中等教育を受け、国内の大学に通ったという状況を考えれば、本研究対象者が特別な環境にあったとは言い難い。ただし、ロールモデルや先駆者、友人の存在があったこと、結果として言語文化的に異なる環境に身を置くことができたことは②環境的状况・環境の出来事に関わる側面として留意しておく必要がある。

③学習経験、④課題接近スキルについてはどうだろうか。まず、③学習経験については、異なる環境に身を置く経験が、新たな行動の変化や変容となる学習経験を獲得し、そのプロセスを繰り返していくという、パターン化された学習経験があったことがAuto-TEM分析から指摘できる。また、本研究対象者は自身の③学習経験を通じてのみならず、ロールモデルや先駆者、友人の存在が、そういう人物像に近づきたい、一部分だけでも自分もできるようになりたいという、内在的な認知的反応や情緒的要因が動機となり、課題接近スキルを磨いていった。すなわち、課題接近スキルを持った人々をロールモデル、かつ、社会的ガイダンス (SG) とすることで課題接近スキルを自分のものとして

いったのである。

このように、本研究対象者のグローバル人材となるキャリア発達プロセスにおいては、クランボルツの個人のキャリア意思決定に影響を与える4要因のうち、③学習経験、④課題接近スキルが強く働いていたと考えられる。また、このことは①遺伝的な特性・特別な能力、②環境的状况・環境の出来事がなくともグローバル人材となることが可能なことを示唆している。

先行研究においても、「新しい能力・スキル」や「自己と周りとの関係性」(柗木, 2017) といった表現を用いているが、クランボルツの社会学習理論 (Krumboltz, 1979, 1996) の視点で本研究者のキャリア発達プロセスを分析することで、今後の研究において、例えば、学習経験をどう獲得し蓄積し続けるか、課題接近スキルには何が重要ななどの、更なる分析に繋げることができ、キャリアデザインやキャリアカウンセリングの実務に応用できる可能性を拡げるであろう。

## iv) サビカス (Savickas) のキャリア構築理論アダプタビリティ (1997, 2005) による検討

本研究対象者のグローバル人材となるキャリア発達プロセスには、i) で示した通り、「異なる環境に身を浸す」ことがある。つまり、自分が体験してきた環境とは異なる環境に身を置くことで「適応力 (アダプタビリティ)」が必要となる状態に身を置くこととなった。これが結果として「適応力 (アダプタビリティ)」を鍛えるプロセスとなっていることがAuto-TEM分析から見て取れる。

キャリア・アダプタビリティは、スーパー (Super, D. E., 1988) が最初に提唱し、その後、サビカス (Savickas) が彼のキャリア構築理論の中心にキャリア・アダプタビリティ (Savickas, 1997, 2005) を取り入れたもので、変化の激しい社会的環境において、自らも変化し適応を繰り返すプロセスの重要性を述べている。この点は、本研究対象者が、実務を通じて辿ってきたキャリア発達プロセスの実践と理論は極めて近いと考えられる。

一方で、サビカスが唱えるキャリア・アダプタビリティの4次元 [①関心、②統制、③好奇心、④自信] (Savickas, 2005) の視点で検討すると、サビカスは、①キャリア関心 (Career Concern) は、計画的な態度によって促進されるとしているが、本研究対象者のAuto-TEM図を作成する過程において、計画的アプローチは確認できなかった。グローバル人材となるために、具体的且つ明確なキャリアビジョンを描いて、行動やキャリアプランを立てているプロセスはあまり見られなかったのである。本研究対象者においても、直面しているその時点の職業上の課題だけに囚われず、様々な選択肢を考えて意思決定をしていることは未来志向的であり、サビカスの「①キャリア関心 (Career



Concern)」で述べている、「今の努力が将来の成功にどうつながるか」を考えることを促進することと近似しているともいえる。しかし、サビカスが述べるような、計画的な態度・計画能力の向上は確認できなかった。豊富な海外経験がなく、語学力についても特別な能力を有しない者にはグローバル人材となっていくキャリア発達プロセスの全体像を把握したり見通しを持ったりすることは容易ではない。その結果、異文化環境で、グローバル人材となるキャリア発達プロセスへの予測や計画をすることには限界があると考えられる。以上のことから、計画能力よりも探求力や試行能力が求められる可能性が示唆される。

②キャリア統制 (Career Control) は、みずからのキャリアを構築するのは自分だと自覚し確信することを意味している。本研究対象者は、OPP①②の「自らを押し出す」、BFP③「更なる異環境を体験したい」という言葉が表す通り、みずから決断しようとする態度が明確にみてとれる。「既定路線から外れる」(BFP②) キャリアの選択肢を自らの意思で決めているプロセスからは、組織からのキャリアプランに依存する要素は読み取れず、むしろ自分のキャリアは自らで切り開くという意識、つまり自らのキャリアを構築するのは自分だと考え意思決定していることが確認でき、②キャリア統制については合致していると言える。

サビカスは、③キャリア好奇心 (Career Curiosity) を、職業世界と自分自身を適合する探索だと述べているが、Auto-TEM図の社会的ガイダンス (SG) に、「未体験環境への好奇心」、新しい環境にて「自分の得意分野／専門性」で「成果で貢献する」という表現があることから、未経験を経験したい、やったことがないから面白そうという好奇心が、内発的動機や分岐点での意思決定と行動につながっていることが確認できる。そして、その新しい世界と自分自身をどう適合するかにおいて、自分の得意分野・専門性で、自分自身を所属する組織や世界と繋げようとすることは、探索のプロセスであると言える。

4次元で最後の④キャリア自信 (Career Confidence) については、Auto-TEM図を作成する過程でも自信という言葉が本研究対象者の自己省察で表現されることはなく、図にもそのような表現はない。むしろ劣等感・未熟感・実力不足を認識しながらも、意思決定をしている要素が多分にあったのであり、分岐点で自信が影響を及ぼしているとは確認できない。

上記のことから、サビカスの主唱するキャリア・アダプタビリティの4次元において、本研究対象者のグローバル人材となるキャリア発達プロセスにおいては、自らのキャリアは自らで構築するという②キャリア統制、自らの意思決定で選んだ新しい環境で好奇心をもって、自分自身と職業を適合させる③キャリア好奇心の2つが大きな要素といえよう。ただし、④キャリア自信については、学習経験が

意思決定を促進している側面はあるため、学習経験が自信に近い作用を及ぼしていると考えられる。この点は、学習経験と自信の関係性をさらに深掘りして考える必要がある。

## 9. まとめと今後の課題

本研究では、本研究対象者のグローバル人材となるキャリア発達を、オートエスノグラフィーの方法としてAuto-TEMを用い、4つの視点、i) キャリア発達プロセス、ii) 社会的諸力 (社会的方向づけSDと社会的ガイダンスSG) の影響、iii) クランボルツの社会学習理論におけるキャリア意思決定、iv) サビカスのキャリア構築理論におけるアダプタビリティの観点から、分析・考察を行った。その結果、本研究対象者がグローバル人材となっていくキャリア発達プロセスには、以下が重要であったことが示された。

- (1) 自信や実力が足りていないと理解していても、異なる環境に踏み出し浸ることが必須であり、かつ、1度ではなく、繰り返すことが、グローバル人材に近づかせる。
- (2) 心理的葛藤や迷いである分岐点とその後の必須通過点は、単独の出来事ではなく、次に続くプロセスの一部であり、次の分岐点での意思決定促進作用となる。
- (3) 先駆者やロールモデルの存在は、意思決定を促進する社会的ガイダンスとなり、マイナスイメージやリスクなどの意思決定阻害要因に抗する力となる。
- (4) クランボルツの個人のキャリア意思決定に影響を与える4要因のうち、③学習経験、④課題接近スキルが強く働いていた。このことは①遺伝的な特性・特別な能力、②環境的状况・環境的出来事がなくともグローバル人材となることが可能なことを示唆している。
- (5) サビカスのキャリア・アダプタビリティの4次元のうち、②キャリア統制、③キャリア好奇心が、①キャリア関心や④キャリア自信よりも大きく作用している。このことは、計画能力よりも探求力や試行能力を育む経験を積み、自らの得意分野や専門性で未経験を経験することを繰り返すことで、グローバル人材に近づける可能性を示している。

本研究では自分自身1人を対象とするAuto-TEMを用いることで、個人の経験の深み (荒川・サトウ・安田, 2012)を探ることができた。今後は、研究対象者を増やし、多くの事例を積み重ねたTEM分析を行い、経験の多様性や径路の種類の把握ができるよう、より幅広い視点から検討をおこなうことを今後の研究課題としたい。個人のキャリア形成に貢献し、企業もしくは教育機関のグローバル人材育成に関する、より有効なルート・必要なプロセスへの示唆と提案に繋げていきたい。

## 参考文献

- 荒川歩・安田裕子・サトウタツヤ (2012) 「複線径路・等至性モデルのTEM図の描き方の一例」, 『立命館人間科学研究』 25, pp. 95-107.
- Bennett, M. J. (1993) Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M Paige (ed.) *Education for the intercultural experience*, Yarmouth, ME: Intercultural Press, pp. 21-71.
- 福田茉莉・滑田明暢・サトウタツヤ・安田裕子編 (2015) 「TEAにおける時間概念」, 『TEA理論編—複線径路等至性アプローチの基礎を学ぶ』, 新曜社, pp. 9-13.
- グローバル人材育成推進会議 (2012), 『グローバル人材育成戦略 (審議まとめ)』.
- 市村光之 (2018) 「海外で活躍する「グローバル人材」に求められる要件の構造」, 『グローバル人材育成教育研究』 第5巻第2号, pp. 1-12.
- IMD World Competitiveness Yearbook 2021, Digital 2020, Talent 2020: summaries (2021), Country Profile Japan, International Institute for Management Development.
- IMD World Competitiveness Booklet 2022, (2022), International Institute for Management Development.
- 井本由紀 (2013) 「オートエスノグラフィー」, 藤田結子・北村文編著 『現代エスノグラフィー—新しいフィールドワークの理論と実践』, 新曜社, pp. 104-111.
- Krumboltz, J. D. (1979) A Social learning theory of career decision making. In A.M. Mitchell, G. B. Jones, & J. D. Krumboltz (Eds.), *Social learning and career decision making*. Cranston, RI: Carroll Press.
- Krumboltz, J. D. (1996) A learning theory of career counseling. In M. Savickas & B. Walsh (Eds.), *Handbook of career counseling theory and practice*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- 久世恭子 (2021) 「グローバル人材のための能力とコンテクスト—海外ビジネスアドバイザーの視点から—」, 『経営論集』 97巻, pp. 101-113.
- 榎木史子 (2017) 「グローバルプロフェッショナルへのキャリア発達」, 『キャリアデザイン研究』 Vol. 13, pp. 21-34.
- Mitchell, K.E., Levin, A.S. and Krumboltz, J.D. (1999) "Planned happenstance: constructing unexpected career opportunities", *Journal of Counseling and Development*, Vol. 77, pp. 115-124.
- Mitchell, L.K., and Krumboltz, J.D. (1996) Krumboltz's learning theory of career choice and counseling. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008) *The global competition for talent: Mobility of the highly skilled*, Paris: OECD
- サトウタツヤ・安田裕子編 (2017) 『TEMでひろがる社会実装—ライフの充実を支援する』, 誠信書房.
- Savickas, M. L. (1997) Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career Development*, 45, pp. 247-259.
- Savickas, M. L. (2005) The theory and practice of career construction. In S.D. Brown and R.W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. pp. 42-70.
- 総務省 (2017) 『グローバル人材育成の推進に関する政策評価』.
- Super, D. E., Thompson, A.S., and Linderman, R. H. (1988) *Adult career concerns inventory: Manual for research and exploratory use in counseling*. Palo Alto, CA: Consultant Psychologists Press.
- 伴野崇生 (2022) 「「難民日本語教育」実践者の自己形成と成長—オートエスノグラフィーとAuto-TEMを通じて—」, 『社会情報研究』 第3巻2号, pp.1-15.
- 土元哲平 (2020) 「転機におけるキャリア支援のオートエスノグラフィー」, 立命館大学 博士論文
- 渡辺三枝子編 (2018) 『新版 キャリア心理学 [第2版] キャリア支援への発達のアプローチ』, ナカニシヤ出版, pp. 129-148.

## Career development process to become a global professional analyzed by Auto-TEM (Auto-Trajectory Equifinality Modeling)

Atsushi Ikarashi, Takao Tomono

### Abstract

In Japan, “about 70% of companies still lack the human resources necessary for overseas business” (Ministry of Internal Affairs and Communications, 2017), and the development of global professionals is an urgent issue. This study conducted the research on the career development process of a global professional. The research subject is the first author himself. The purpose of this research is to present what career development process is helpful and what perspectives are necessary for global professional development. Using the research method in cultural psychology, Trajectory Equifinality Modeling (TEM), this study visualized his self-reflection and depicted its transformation process by autoethnography (Auto-TEM). Then, through Auto-TEM analysis, the study examined what he experienced, learned, made decisions, and acted upon in the process of working with foreigners in the cross-cultural environment, and studied the impact of self-awareness and psychological changes on his career development as a global professional. This study referred to career decision making in a social learning theory (Krumboltz, J. D., 1979, 1996) and career adaptability (Savickas, M. L., 1997, 2005). The study compared and analyzed the differences between these theories and the practices, i.e., the paths that he took through his practical work experiences.

Keywords: Global Professional, Autoethnography, TEM (Trajectory Equifinality Modeling), Auto-TEM, Career Development