

# 若年中堅時の海外勤務、地方勤務、出向経験の比較を通じた経験の有益さの分析 ——経験のプロセスが与える影響——

谷口 智彦 リクルートワークス研究所・客員研究員

海外勤務経験については、先行研究の中で、仕事や文化にまつわる様々な出来事に遭遇するため、人材開発上有益な経験として取り上げられてきた。ただし先行研究は、質的研究が大半であり、定量的な研究はほとんど実施されていない。本研究では、若年中堅時での海外勤務と地方勤務、出向経験のコンテキスト面及びプロセス面の比較を通じ、各経験が個人に与える影響、そこから導かれる人材開発上の力点の置き方を提示したい。

**キーワード：** 海外勤務、地方勤務、出向、一皮むけた経験、人材開発

目次

- I. はじめに
- II. 先行研究と定性的データのレビュー
- III. 分析のフレームワークと測定尺度
- IV. 調査の概要
- V. 調査分析の結果
- VI. 考察
- VII. 今後の展望

## I. はじめに

本研究は、若年中堅時の海外勤務経験、地方勤務経験、出向経験の比較を通じて、それぞれの経験によって、個人のキャリア上、どのような影響がみられるのかに焦点を当てる。

近年、日本企業のグローバル化に伴い海外勤務者は増加の傾向をたどっている（海外在留邦人数統計<sup>1)</sup>）。企業では、グローバルに活躍できる人材の育成が急務であり、特に若年中堅層での海外派遣は、中長期的な能力開発を目的に実施している企業が過半数を占める（ワークス研究所, 2009<sup>2)</sup>）。ただし、こうした海外勤務経験の機会は、派遣コストやリスクも伴うことから、企業の中でもまだ

なお一握りの人材だけに提供されているに過ぎない。

一方で、企業には、海外勤務だけに限らず、人事異動を通じた多様な人材育成の場が存在する。そうした中で、海外勤務とは厳密には性質を異にする部分もあるが、例えば、日本国内での地方勤務、あるいは子会社等への出向勤務は、後述するように地理的・文化的に異なる土地や職場に異動する経験として、経験にまつわるコンテキスト<sup>3)</sup>が海外勤務と類似している面が少なからずある。

ただし、これらの3つの経験が人材開発上、個人のキャリアに与える影響には違いがありそうである。特に、海外勤務経験は、ビジネスユニット長（守島ら, 2006）や日本を代表する経営者（古野, 2008）、さらには若手中堅層（谷口, 2006）などを対象としたいくつかの先行研究でも影響の大きい重要な経験として示されてきた。では、海外勤務経験が重要となる要因は何であろうか。もちろん、そもそも海外と国内とは根本的な違いがあることは容易に想像がつく。例えば、海外勤務では、外国に住んで外国人を相手にマネジメントをしたり、ビジネスをしたりすることになる。グローバルに活躍する人材の育成という文脈では、

こうした経験は重要に違いないが、個人のキャリア上、どのように経験の有益さの認識につながっているのだろうか。また、海外勤務と地方勤務、出向を比較したとき、どの点で海外勤務が有効であり、もし一握りしか経験できない海外勤務に代わって、地方勤務や出向についても最大限その経験を生かすとすれば、何が重要となりうるのか。

この点について理解を深めるためには、個人が経験からどのように学び、自らの経験を意味づけるのかにも目を向ける必要がある。そのためには、経験のコンテキスト面だけではなく、経験のプロセス面に対する個人の認識も含めておかなければならない (Jarvis, 1987)。谷口 (2006) では、個人が経験から教訓を得るのは、経験に含まれる状況、そこでの対処行動、そして結果を含めた一連の経験に対するプロセスを通じた意味づけから生じていることを示した<sup>4</sup>。つまり、個人が、ある経験を有益であったと意味づけるのは、どういう状況だったかという経験のコンテキストだけではなく、そうした状況に対し、自分自身がどう対応し、乗り越えたかも影響するのである。

本研究は、このような問題意識に対し、定量的なデータを用いて、海外、地方、出向の3つの経験のコンテキスト面およびプロセス面の要素の比較を通じ、各経験が個人に与える影響、そこから導かれる人材開発上の力点の置き方の洞察を得ることを目的とする。

## II. 先行研究と定性的データによるレビュー

本研究を進めるにあたって、まずは海外勤務、地方勤務、出向のそれぞれの経験に含まれる特徴を検討しておく必要がある。ただし、特に地方勤務や出向に関しては、その特徴を吟味するだけの十分な先行研究があるとはいえない。したがって、これらについては、谷口 (2006) で使用した定性的データをもとに特徴を抽出することにした。

まず第一に、海外勤務経験自体に、どのような特徴が含まれるのかを検討するにあたり、2つの

先行研究領域を概観する。

1つは、海外派遣者の異文化適応に関する研究領域である。海外派遣者の異文化適応は、仕事への適応、対人適応、一般的な環境への適応の3つの独立した諸次元に分かれることが見出されている (Black et.al., 1991、1999、Black, 1988)。仕事への適応とは、海外特有の企業文化によって異なる仕事のやり方に適応することで、後で述べる2つに比べれば比較的適応が容易である。対人適応とは、現地の人々に慣れることであり、最も困難な適応である。最後の仕事以外の一般的な環境への適応については、現地の食事や交通、健康管理など諸問題が含まれる中程度の適応である。

2つ目は、経験からの教訓についての調査研究、すなわち「一皮むけた経験」についての研究領域である。McCall&Hollenbeck (2002) は、グローバルに活躍しているエグゼクティブを対象に質的調査を実施し、アメリカ国内での経験調査との比較を行っている。そこでは、アメリカ国内の調査とほぼ同様の教訓を学んでいるとしながらも、文化的な教訓については明らかにグローバル・エグゼクティブの方が、割合が高くなっていた。また、より全体的な戦略や文化的な境界を通じた仕事について学んでおり、グローバル・エグゼクティブはより広い視野から世界を見ているということが示されている。

同様に、すでに述べた通り、日本における一皮むけた経験調査でも、海外勤務経験は影響の大きな経験として取り上げられている (金井, 2002、守島ら, 2006、谷口, 2006、古野, 2008)。例えば、古野 (2008) は、著名な経営者のインタビュー分析を通じて、海外勤務経験では、職位の上昇、異文化の中で価値観が揺さぶられること、社会の根底的な考え方への気づきなどにつながっているといる。また、谷口 (2006) の実施した製造部門の調査で見られた海外勤務経験では、言語の違いを通じたコミュニケーション、対人関係の構築、異文化の中での仕事の進め方の違いを学んでいたことが示されている。

守島ら (2006) では、ビジネスユニット長 (事

業部長やスタッフ部門の長) 200名の経験イベントを分析している。そこでは、海外勤務が「今の仕事に役立っている」とする回答割合が最も多く、「グローバルな視野や考え方」、「バイタリティや精神的・肉体的タフさ」、「困難な状況で決断する力」、「組織を背負う責任感」などのレッスンが高い習得度となっていた。

さらに、金井(1996)では、ロンドン在住の日本人ミドルマネジャー50名に対し、インタビュー調査を実施し、例えば、日本本国の本社と現地との調整、垂直的・水平的な仕事スコープの拡大、専門性との間の揺れ、現地スタッフへの対処、現地でのイノベーションという様々な役割変化への適応が見られた。また、こうした多くのミドルが海外勤務経験をキャリアの流れの中に前向きに意味づけ、キャリアの統合感を感じていたと述べられている。同様に、八代(2007)でも、日系の金融機関の海外現地での日本人派遣者の役割として、本社と現地のスタッフ間の調整役すなわちリエゾンの役割があること、若手従業員の育成の役割などがあることが述べられている。

次に、地方勤務経験について、定性的なデータからその特徴を提示したい。谷口(2006)では、経営幹部の人材育成上、特に同一部門内において、地方と本社の行き来をさせることで、キャリアを歩んでいる特徴が見出せた。一般に、工場や営業の支店は地方に存在し、本社の指示やコントロールのもと、それぞれ管轄の管理を行っている。将来の幹部を育成するためには、こうした地方のマネジメントを経験することは、のちの本社でのマネジメントにも重要である。

こうした地方への転勤についてもまた、言語は一緒といえども地域ごとの文化的特徴に馴染む必要があることが次のデータからわかる。

(関西の)〇〇工場より(北関東の)△△工場に転勤したのは入社17年目の春であった。普通では考えられない広域人事であり仕事だけでなく家族にとっても不安な転勤であったが、自分のやりたいA管理と言う仕事を第一線で出来、私の技術が買われたことが転勤への決断であった。

しかし待ち受けていた課題は工場中最も低迷しているA品質の向上であり非常に大きな仕事であると感じた。また、不安の一つとして、関西弁である私が果たして北関東(人柄、言葉は南東北)の人とコミュニケーションを図り、信頼関係をもち仕事の成果が上げられるかであった。まず最初に行動したことは、仕事・休憩時間を問わず現場に入り込んだことである。転勤後、1ヶ月がたったころあるシステムの変更により機械の一部が故障し修復、確認作業に数日費やしたことがあった。私は、当時まだ北関東でのシステムを理解しておらず現場責任者に早番から遅番まで張りつき、できることを一生懸命に取り組んだ。この出来事で「今度の人は、口は悪いがなかなかやるだんべ」とみんなから信頼を得たと後から聞かされた。その後のA品質改善活動は、みんなの協力体制が出来非常にスムーズに進んでいった。(MT氏)

同じように、営業担当者が北陸から関西に転勤した際の定性データによれば、その地域で特有の慣習を受け入れ、前任の担当者の引継ぎにうまく対応していく様子が見える。

・・・覚悟はしていたが訪店時のお得意様の反応は、「以前はこうだった」の連続で厳しいものであった。お得意様との信頼関係をもどすためには、物に頼るのではなく、人と人の信頼関係を構築しなければならないと考え、物ではなく活動で勝負の結論に至った。(MN氏)

いずれもそれぞれの地域文化に根ざした地元の人々との関係構築に迫られている様子が見える。

第三に、出向経験についても定性データによって特徴を提示したい。出向とは、子会社や関連会社といった親会社よりも比較的中程度から小規模な他社企業への人事異動である。出向については、一般に、中小規模の企業で仕事を行うため、全体的で幅広い視点から企業を見ることができ、また親会社とは離れた立場からビジネスを行うことで、他社の視点を培うことができる。M&Aなどが進むにつれ、企業のグループ化が進んでおり、従業員の新陳代謝という意味だけではなく、人材育成上の一つの方策として出向を活用する場合がある。

図表1 3つの経験の特徴

	海外勤務経験	地方勤務経験	出向経験
先行研究や定性データから得られる各経験の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適応の観点から、仕事への適応、対人適応、一般的な環境適応とに分けることができる(Black et.al., 1991、Black, 1988)。</li> <li>・米国国内とグローバルエグゼクティブの比較において、文化的な教訓の割合に差があった。例えば、文化的な課題や多様な文化に対処すること、他文化との対比など(McCall&amp;Hollenbeck, 2002)。</li> <li>・日本での研究において、海外勤務時には、職位の上昇や業務スコープの幅の拡大、本国本社との調整、自ら形成した価値観の対比や気づき、専門性の揺れ、現地スタッフへの対処や育成、言語の違いから生じるコミュニケーションの克服が生じる(金井, 1996、谷口, 2006、古野, 2008、八代, 2007)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それぞれの地域文化に根ざした地元の人々との関わり。</li> <li>・前任やその地域特有の市場環境の中で仕事を進め、その地域文化での信頼関係を構築する(谷口(2006)の定性データに基づく)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社とは異なる組織文化の違いを理解すること</li> <li>・同一の言葉でも企業によって受け取り方が違う中で、職場文化や人間関係に慣れること</li> <li>・他社企業の立場の理解(谷口(2006)の定性データに基づく)</li> </ul>
共通する特徴	いずれの経験も人事異動を伴うため、周囲の人間関係および取り組む仕事内容や幅が変化する 本社と離れた立場での仕事となり、本社との調整が生じる 言葉や用語の違い、またそれに含まれる意味の違いに直面する それぞれの組織文化がすでに存在し、その中で新たに仕事を進める 組織の文化に慣れ、馴染む		

出向についても、親会社とは違ったその会社独自の組織文化に直面し、親会社との関係の中で子会社側の価値観を受け入れながら関係を構築していくことが次のデータからわかる。

電気通信メーカーの設計者に対して、当社製品を使用した設計サポートを通じて営業を行う企業に出向した。親会社が出資したこの合弁企業の営業部門は大多数が合弁相手先の社員であり、実績を上げていないものの意見は聞き入れてもらえない状況であった (K氏)。

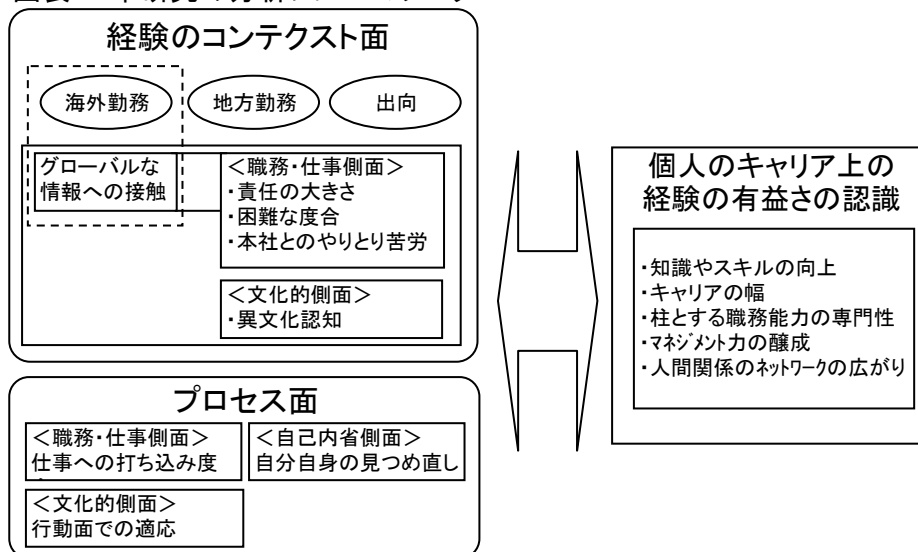
2年間、複数の上司や同僚と共に、某機械メーカーへ出向しました。ある大型産業機械開発プロジェクトを持参して、皆やる気満々で出向いたのですが、出向先の反応がいまいちでした。とにかく、半年間は、何事(協力/協業)もうまく進まず、困惑し続けました。「俺たちだけでもやり遂げる」との強気の態度を示し実践する一方で、我々の出向目的やお互いの価値観について事あるたびに、出向先の様々な組織や立場の方々と話し合いました。あとでわかったことですが、親会社に押しつけられた新規開発プロジェクトよりも、自前で従来の開発業務が大切で優先であるとの考えがあったようです。これは、それまでの出向先と親会社との関係からきた先入観によるところが大きいと考えますが、なんだかんだと時間をかければ、人間とは(ある程度)わかりあえるものです。だんだんとお互いの歯車が噛み合い始め、プロジェクトの出向先経営への貢献が明らかになるにつれ、最後の半年間は積極的に取り組んでも

らえるようになりました。(I氏)

このように、海外勤務、地方勤務、出向の経験には、それぞれ個別の特徴もあるが、共通する点も存在する。それは、いずれの経験も人事異動を伴うため、周囲の人間関係および取り組む仕事内容や幅が変化するということ、本社と離れた立場での仕事となり、本社とのやりとりや調整が生じる場合があるということ、現地での言葉や用語の使い方の違い、またそれに含まれる意味の違いやコミュニケーションの違いに直面するという、それぞれの組織文化がすでに存在し、その中で新たに仕事を進めながら、組織の文化に慣れ、馴染む必要があるということである(図表1)。

加えて、冒頭に述べたように、経験からの学習を考える際、こうしたコンテキストの側面に加え、プロセスにも着目しなければならない(Kolb, 1984, Jarvis, 1987)。なぜならば、経験とは、「人間が外界との相互作用の過程を意識化し自分のものとする(広辞苑第6版)」であり、知覚したコンテキストに対処していくプロセスはまさにその相互作用の過程であるからである。この点について、谷口(2006)では、経験のコンテキストだけではなく、その対処も含めた一連のプロセスから個人が意味づけし、教訓を導き出していることを定性的分析によって示している。個人は具体的経験の中で自らを内省し、概念化し、対処

図表2 本研究の分析フレームワーク



することを通じて学習を進めるのである (Kolb, 1984)。

このような先行研究は、これまで主に定性的データによる分析によって進められてきた。多数のデータを基に分析されているとはいえ、ある特定の経験について定量的データを用いたものは少ない (例えば、営業や IT 技術者についての定量的な分析については松尾 (2006) がある)。特に、日本企業の若年中堅層を対象とした、海外勤務経験、地方勤務経験、出向経験についての比較研究は見当たらない。本研究は定量的データから、経験のコンテキスト面とプロセス面から、これらの3つの経験の比較をしてみたい。

### III. 分析のフレームワークと測定尺度

以上の先行研究と定性的データによるレビューを踏まえ、本研究における分析のフレームワークを示したものが、図表2である。

まず、本フレームワークは、経験のコンテキスト面とプロセス面とに分類している。コンテキスト面については、図表1でまとめた共通の特徴から、職務・仕事側面と文化的側面を取り上げることとした。

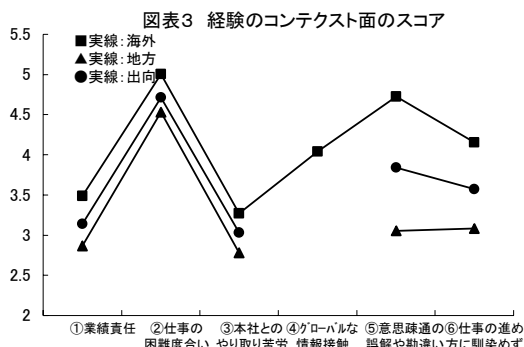
職務・仕事側面については、金井 (1996) や八代 (2007) を踏まえ、赴任中の役割や責任の範囲

が増加する点、また仕事の幅が広がり、仕事の困難な度合いが高まる点などを考慮し、「(赴任前と比べて)業績に対する責任の大きさ (5点尺度)」、「仕事全般の困難な度合い (7点尺度)」、「本社とのやり取りの苦勞 (5点尺度)」という項目を含めた。また、参考として、海外勤務だけに限り、「幅広いグローバルな情報に触れる機会があった」という「グローバルな情報接触 (5点尺度)」の項目を取り入れた<sup>6</sup>。

次に、文化的側面として、異文化に対する認知があげられる。特に、3つの経験が、これまでとは違う文化に出会うことで見られる、「現地の人々との意思疎通での誤解や勘違い (7点尺度)」、「仕事の進め方に馴染めなかった (7点尺度)」という2つの項目を含めることにした<sup>7</sup>。

第二に、プロセス面である。プロセスについては、次の3つの側面のプロセスを取り上げることにした。すなわち、職務・仕事側面に対しては、「仕事に対して打ち込んだ程度 (7点尺度)」、文化的側面に対しては「現地の文化に対する行動面での適応 (7点尺度)」、そして、経験を自分の中に取り込むプロセスである自己内省側面として、「自分自身を見つめ直す経験 (5点尺度)」を含めることにした<sup>8</sup>。

一方、当時の経験が今現在どう個人のキャリアに貢献しているのかという有益さの観点から、次



注：一元配置分散分析 Bonferroni5%水準  
 ①、⑤、⑥(海外>地方、海外>出向、出向>地方)  
 ②(海外>地方、海外>出向)  
 ③(海外>地方)

の5つの項目を取り上げることにした。それらは、当該経験によって、①知識やスキル（技能）の向上に貢献したかどうか、②自分のキャリアの幅が広がったか、③自分が柱とする職務能力の専門性を高めたか、④マネジメント力（管理能力）の醸成に貢献したか、⑤人間関係におけるネットワークの広がり貢献したか（いずれも5点尺度）である<sup>9</sup>。

このように、各経験におけるコンテキスト面とプロセス面が、個人のキャリア上の有益さの認識にどう関連しているかを以下分析したい。

#### IV. 調査の概要

ここで、本調査の概要を示しておきたい。本調査は、Web調査である。質問項目の設定は筆者が行い、Web上でのアンケート調査の設計、調査回答者の募集や対象者の絞込み、およびデータの収集と入力作業までは、株式会社マクロミルが行った。調査対象者は、全国の正社員で就業経験がある男性のみとし、さらに海外勤務経験が1ヶ月以上あったという条件を満たした回答者を対象とした。なお、データ収集に際しては、400人を超えた時点で打ち切ったところ、411名分のデータが収集された（同様に、地方勤務経験者<sup>10</sup>および出向経験者についても、同じ手続きにて、地方勤務経験の場合は410名、出向経験の場合は411名を収集）。調査期間は、2008年11月29日から11月30日であった。

収集したデータについては、次のようなトリミ

携わった仕事の困難度合い							
	まったく困難でなかった	ほとんど困難でなかった	あまり困難でなかった	どちらでもない	ある程度困難だった	かなり困難だった	非常に困難だった
海外勤務	1.3%	0.3%	8.0%	11.2%	51.0%	22.8%	5.4%
地方勤務	3.2%	2.8%	11.3%	23.0%	43.6%	11.7%	4.3%
出向	2.3%	1.6%	12.1%	18.4%	42.3%	18.7%	4.6%

(当該勤務直前と比べ)業績に関して負う責任が大きかった					
	そう思わなかった	ややそう思わなかった	どちらでもない	ややそう思った	そう思った
海外勤務	11.2%	10.3%	19.2%	37.2%	22.1%
地方勤務	23.4%	11.0%	31.2%	24.5%	9.9%
出向	15.7%	11.5%	31.8%	25.2%	15.7%

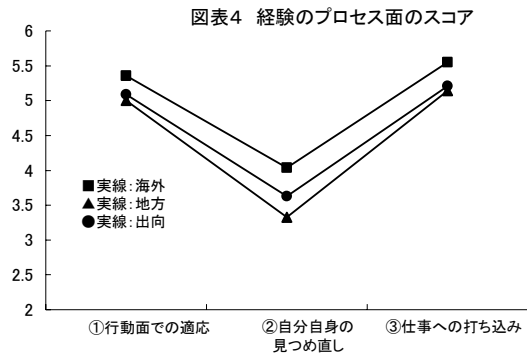
本社との仕事に関するやり取りには苦労した					
	そう思わなかった	ややそう思わなかった	どちらでもない	ややそう思った	そう思った
海外勤務	13.1%	16.0%	18.3%	35.9%	16.7%
地方勤務	26.2%	11.0%	30.5%	23.0%	9.2%
出向	17.4%	13.4%	27.5%	31.8%	9.8%

ングを実施した。調査質問項目の中では、「最初の海外勤務時の年齢」を尋ねている（地方勤務、出向の場合も同様）が、その年齢が20歳以上39歳以下の者を対象とした。これは本研究が若年中堅層時を対象にしているためである。さらに、データのバラつきを確認したところ、赴任期間については、非常に短期間の者やかなり長期間の者がそれぞれ少数ながら存在したため、企業の人材育成をテーマとしている本研究の目的と照らして相応しいと考える期間として半年以上10年以下の者を対象とすることにした。加えて、海外赴任時での当初の職位については、一般的な職位とは少し異なるアドバイザーや顧問といった役職につく場合があり、こうした際、職位の厳密な判別が難しいことから分析対象から除くことにした。結果、分析対象者は312名となった<sup>11</sup>。（同様の手続きにて、比較対象とする地方勤務経験者、出向経験者はそれぞれ282名、305名となった。なお、各諸属性については文書末の参考を参照）

#### V. 調査分析の結果

本研究の目的は、海外、地方、出向の3つの経験のコンテキスト面及びプロセス面の比較を通じ、各経験が個人に与える影響、そこから導かれる人材開発上の力点の置き方の洞察を得ることである。そこで、まずはコンテキスト面とプロセス面でこれら3つの経験を比較することから始めたい<sup>12</sup>。

経験のコンテキスト面について、各項目の平均値を比較したものが図表3左である。いずれの項



注:一元配置分散分析 Bonferroni5%水準  
 ①、③(海外>地方、海外>出向)  
 ②(海外>地方、海外>出向、出向>地方)

目についても、海外のスコアが一貫して高いことがわかる。また、文化的側面の2項目については、海外だけに限らず、地方と出向の間にも有意な差(出向>地方)が生じていた。これは、海外という異国文化(図表上の⑤および⑥の平均値:4.73、4.16)が最もギャップを感じ、次に出向という企業文化(同 3.84、3.57)、そして地方という地域文化(同:3.05、3.08)が馴染みやすいことを意味している。(この2項目については4というスコアが「どちらでもない」であることから、出向、地方ではギャップはあまり感じられなかったことを意味する。)

このように、海外が総じて高いスコアとなることは、これまでの先行研究で示された通り、ある程度予想できたことである。しかし、ここでは、平均値だけではなく、各項目への回答割合にも注目しておきたい。図表3右は、コンテキスト面における職務・仕事側面の共通する3項目についてそれぞれの経験の回答割合を示したものである。これを見ると海外だけに限らず、地方や出向においても高スコアの回答(網掛け部分)が、ある程度占めていることがわかる。つまり、経験は違えど、それぞれ責任が大きくなり、困難な仕事を任せられ、本社とのやりとりにも苦勞する状況が発生することを意味する。

同様に、プロセス面については図表4の通りである。平均値は、いずれの項目も海外のスコアが有意に高い。また、順序も海外、出向、地方の順となっており、コンテキスト面での順序と一致している。図表4右を見ると、海外に高スコアの割

仕事の打ち込み度							
	まったく打ち込めなかった	ほとんど打ち込めなかった	あまり打ち込めなかった	どちらでもない	ある程度打ち込めた	かなり打ち込めた	非常に打ち込めた
海外勤務	0.3%	0.3%	1.3%	9.9%	32.7%	41.0%	14.4%
地方勤務	1.1%	0.0%	5.3%	12.8%	45.4%	29.1%	6.4%
出向	1.0%	0.3%	4.9%	14.4%	38.7%	31.5%	9.2%

現地の文化には、行動面で適応できた							
	まったくそう感じなかった	ほとんどそう感じなかった	あまりそう感じなかった	どちらでもない	ある程度そう感じた	かなりそう感じた	非常にそう感じた
海外勤務	1.3%	1.6%	2.9%	13.8%	32.1%	31.7%	16.7%
地方勤務	4.3%	1.8%	2.5%	27.7%	25.5%	21.6%	16.7%
出向	2.0%	0.7%	7.2%	19.0%	30.8%	28.2%	12.1%

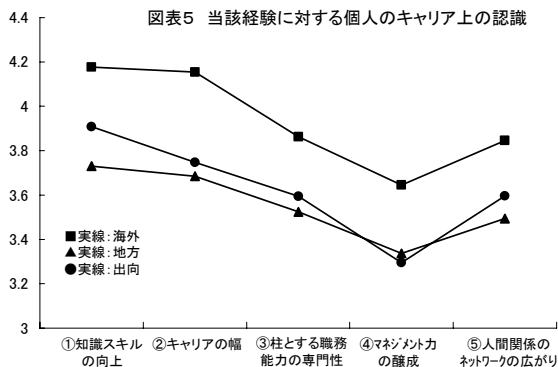
  

自分自身を見つめ直す経験があった					
	そう思わなかった	ややそう思わなかった	どちらでもない	ややそう思った	そう思った
海外勤務	2.9%	3.2%	16.3%	42.3%	35.3%
地方勤務	12.4%	6.4%	29.1%	40.1%	12.1%
出向	5.9%	4.6%	27.5%	44.6%	17.4%

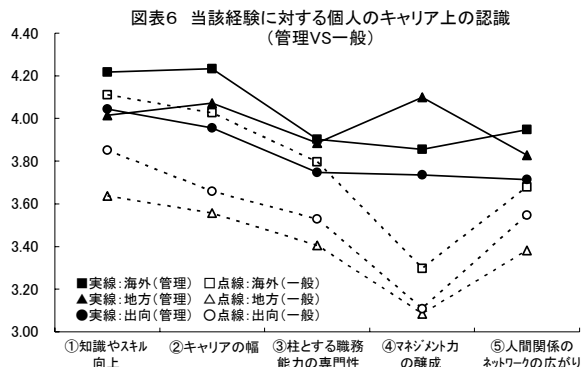
合が多いことには変わりがない。ただし、プロセス面についても、異文化に対し行動適応がうまくなされ、自分自身を見つめ直す経験を持ち、仕事にも打ち込むことが出向や地方勤務でもある程度発生している。

次に、こうしたコンテキスト面およびプロセス面の認識が、経験の捉え方にどう影響しているのかを見てみたい。

経験の有益さの認識について、5つの項目のそれぞれの経験ごとの平均値を比較したものが図表5である。結果は、海外が全ての項目において有意に高い。この結果は、やはり海外勤務経験が「一皮むけた経験」として頻繁に登場するという先行研究での指摘と一致している。ただし、一部注目すべき項目として、「マネジメント力の醸成」については、いずれの経験でも5項目の中で最も低い値となっており、他の項目とやや異質な面があるように思われる。そこで、当該経験時に、そもそもマネジメントの経験できていたかどうか、つまり管理職として赴任したか、非管理職の一般従業員として赴任したかによって差があるか把握するため、それらを分類して各項目の平均値をプロットしたものが、図表6である<sup>13</sup>。図表6を見ると、「マネジメント力の醸成」項目については、明らかに一般従業員群が全体の平均値を押し下げていることがわかる。また、管理職群では、海外が最もスコアが高いわけではなく、地方が最も高いという結果であった。(ただし、有意差があるわけではない。また、全体として、管理職群は一般従業員群よりすべてにおいて高いスコアであり、地方



注：一元配置分散分析 Bonferroni5%水準  
①(海外>地方、海外>出向、出向>地方)  
②~⑤(海外>地方、海外>出向)



注：一元配置分散分析 Bonferroni5%水準  
①:一般(海外>出向、海外>地方)、②:管理(海外>出向)、一般(海外>出向、海外>地方)  
③:一般(海外>地方)、④:管理(地方>出向)、⑤:一般(海外>地方)

図表7 各項目と有益さの認識項目との単相関表

	知識やスキルの向上			キャリアの幅が広がった			柱とする職務能力の専門性			マネジメント力の醸成			人間関係におけるネットワークの広がり		
	海外	地方	出向	海外	地方	出向	海外	地方	出向	海外	地方	出向	海外	地方	出向
業績責任	0.041	0.309	0.253	0.078	0.303	0.178	-0.017	0.224	0.267	0.273	0.369	0.338	0.114	0.257	0.186
仕事の困難度	0.047	0.263	0.197	0.098	0.216	0.193	0.007	0.204	0.186	0.136	0.211	0.213	0.037	0.176	0.107
本社との仕事のやり取り苦労	-0.038	0.234	0.120	0.049	0.187	0.041	-0.140	0.212	0.055	0.096	0.291	0.206	0.066	0.151	0.053
グローバルな情報接触	0.342			0.380			0.257			0.286			0.303		
意思疎通での誤解や勘違い	-0.019	0.107	-0.150	-0.041	0.091	-0.101	-0.063	0.098	-0.136	-0.022	0.050	-0.003	-0.049	0.066	-0.104
仕事の進め方に馴染めなかった	-0.013	0.127	-0.126	-0.093	0.043	-0.124	-0.160	-0.009	-0.115	0.001	0.014	0.089	-0.091	0.015	-0.171
文化への行動面での適応	0.301	0.238	0.413	0.350	0.229	0.444	0.276	0.197	0.428	0.161	0.188	0.205	0.407	0.241	0.512
自分自身を見つめ直す経験	0.385	0.394	0.367	0.450	0.349	0.357	0.341	0.328	0.340	0.244	0.292	0.276	0.334	0.283	0.257
仕事の打ち込み度	0.477	0.496	0.469	0.505	0.428	0.512	0.373	0.459	0.454	0.358	0.363	0.281	0.342	0.488	0.389

□ p<.05    ■ p<.001

図表8 各項目と有益さの認識項目との単相関表(管理職)

	知識やスキルの向上			キャリアの幅が広がった			柱とする職務能力の専門性			マネジメント力の醸成			人間関係におけるネットワークの広がり		
	海外	地方	出向	海外	地方	出向	海外	地方	出向	海外	地方	出向	海外	地方	出向
業績責任	0.034	0.263	0.271	0.113	0.301	0.208	-0.018	0.087	0.181	0.307	0.284	0.375	0.083	0.235	0.105
仕事の困難度	0.060	0.295	0.400	0.158	0.216	0.334	0.011	0.147	0.412	0.176	0.204	0.455	-0.069	0.111	0.203
本社との仕事のやり取り苦労	0.032	0.302	0.170	0.096	0.316	0.111	-0.060	0.273	0.061	0.124	0.282	0.100	0.066	0.200	0.057
グローバルな情報接触	0.336			0.320			0.266			0.314			0.282		
意思疎通での誤解や勘違い	0.023	-0.033	-0.147	0.043	0.137	-0.168	-0.070	-0.080	-0.183	0.043	-0.072	-0.037	-0.009	0.016	-0.140
仕事の進め方に馴染めなかった	0.088	-0.013	-0.101	-0.014	0.002	-0.131	-0.077	-0.124	-0.159	0.036	-0.067	0.055	-0.033	-0.056	-0.074
文化への行動面での適応	0.376	0.213	0.344	0.341	0.219	0.451	0.301	0.087	0.411	0.266	0.284	0.322	0.377	0.216	0.394
自分自身を見つめ直す経験	0.332	0.469	0.310	0.439	0.233	0.268	0.368	0.242	0.222	0.389	0.471	0.395	0.306	0.331	0.101
仕事の打ち込み度	0.391	0.559	0.518	0.458	0.378	0.565	0.304	0.398	0.485	0.345	0.535	0.490	0.288	0.370	0.456

□ p<.05    ■ p<.001

と出向が一般従業員群とはスコアが逆転している項目も存在し、海外との差は小さい)

次に、経験の有益さと経験のコンテキスト面およびプロセス面の関係を見るために、経験ごとのそれらとの単相関を示したものが図表7である。まず、プロセス面である3項目については、全てにおいて有意な相関があり、相関係数もコンテキスト面項目と比較してほぼ高い係数となっている。さらに、コンテキスト面においては、文化的側面に有意な相関が少ない点が共通している。加えて、海外については、コンテキスト面について有意な相関が少ない点が地方や出向と異なっており、グローバルな情報接触だけは他と比較して高い相関

係数となっていた。

図表8は、管理職群のみを対象とした単相関表である。特に、「マネジメント力の醸成」項目については、図表7と比較し、数値が高い部分を太線枠で囲んだ。図表6で平均値が高かった地方は、特にプロセス面の項目との相関係数が高くなっていることがわかる。

これらの結果から、海外、地方、出向のいずれの経験についても、その経験の有益さは、プロセス面の影響がコンテキスト面と比較して大きいといえる<sup>14</sup>。

この点をさらに掘り下げるため、3つの経験にかかわらず、コンテキスト面の項目(共通する



図表9 コンテキスト面(負荷)とプロセス面(充実)の分類別の経験の有益さ項目の比較

		n数	知識やスキルの向上	キャリアの幅	柱とする職務能力の専門性	マネジメント力の醸成	人間関係におけるネットワークの広がり
低負荷 低充実	海外勤務	29	3.862	3.862	3.828	3.207	3.448
	地方勤務	72	3.347	3.292	3.194	3.000	3.083
	出向	57	3.526	3.404	3.263	3.070	3.316
低負荷 高充実	海外勤務	59	4.373	4.271	4.136	3.729	4.034
	地方勤務	112	3.732	3.696	3.554	3.286	3.607
	出向	97	4.062	3.938	3.825	3.206	3.835
高負荷 低充実	海外勤務	89	3.978	3.888	3.652	3.472	3.551
	地方勤務	51	3.745	3.647	3.529	3.431	3.510
	出向	72	3.667	3.403	3.222	3.236	3.139
高負荷 高充実	海外勤務	135	4.289	4.341	3.889	3.815	4.044
	地方勤務	47	4.298	4.298	3.957	3.872	3.830
	出向	79	4.215	4.076	3.886	3.620	3.924

職務・仕事側面の3項目および文化的側面の2項目)、プロセス面の3項目をそれぞれ得点化したうえで合計し、その点数が全体の平均点よりも高い場合は「高」、低い場合は「低」として分類し、タイプ分けを行った。つまり、コンテキスト面の得点で「高」の場合は「高負荷」と名づけ、プロセス面の得点で「高」の場合は「高充実」とした。こうして「負荷」と「充実」の「高」「低」の4つのタイプの比較を行うことにした<sup>15</sup>。

図表9は、これらタイプごとに経験を分け、各経験の有益さの平均値を比較したものである。図表9からは、コンテキスト面での負荷も高く、プロセス面での充実も高い場合(すなわち高負荷高充実)に、いずれの経験もほぼ数値が最も高いことがわかる。さらに、重要な点は、低負荷高充実群と高負荷低充実群の比較である。これまでの結果から海外勤務経験が総じて経験の有益さが高いことが示されてきたが、例えば「知識やスキルの向上」、「キャリアの幅」、「柱とする職務能力の専門性」の項目について、低負荷高充実群の出向の方が、高負荷低充実群の海外勤務よりも高い値である。また、「ネットワークの広がり」では低負荷高充実群の出向および地方の方が、同じように値が高い。このことは、経験の有益さについては、海外勤務といえどもプロセス面の影響が非常に大きいことを示しており、いくら海外勤務であってもプロセス面での充実度が低いなら、充実度が高い出向や地方勤務の方が個人にとって有効となる場合があることを示している。

## VI. 考察

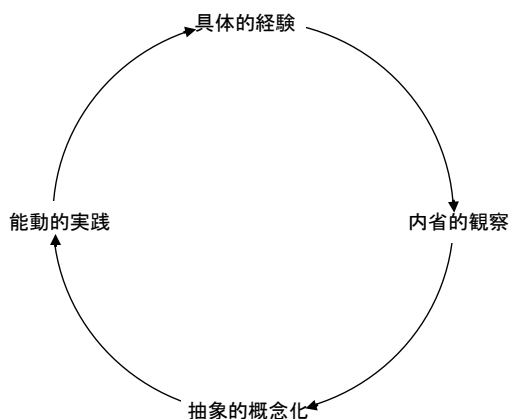
以上の分析結果は、次のようにまとめることができる。第一に、海外勤務では、コンテキスト面の職務・仕事側面および文化的側面において、いずれの項目も平均値のスコアが出向や地方勤務よりも高く、負荷が高い状況が発生しているといえる。これは、先行研究でも述べられている通り、海外勤務では、地位の上昇や複数の職務を担当するなどによって責任が大きくなること、また、異文化への適応が必要となるからだと予想される。

第二に、海外勤務では、プロセス面の職務・仕事側面、文化的側面、自己内省側面のいずれの項目も、地方や出向に比べて平均値のスコアが高かった。すなわち、仕事にも打ち込み、文化にも行動面で適応し、自分自身を見つめ直すことがあったということ物語っている。この点についても、先行研究で述べられてきた通りである。

McCall&Hollenbeck (2002) や古野 (2008) は、海外勤務では文化の対比について学び、自分自身を見つめ直す経験に遭遇することを指摘している。

第三に、経験の有益さについて、5つの項目でいずれも海外勤務の平均値のスコアが高かった。この点も、海外勤務経験が「一皮むけた経験」として数多く取り上げられてきた点と一致する。ただし、管理職群と一般従業員群とに分類した場合、項目によっては、有意な差が見られないケースがあった。例えば、「マネジメント力の醸成」の項目

図表10 Kolbの経験学習サイクル



各段階	内容	各経験プロセスでの活用
具体的経験	実際の出来事や物事に触れ、体感しながら、その意味の理解を進めていく段階	幅広い責任のある仕事に取り組み、仕事へ打ち込み度合いを確認する(海外勤務ではグローバルな情報に触れる機会をつくる)
内省的観察	経験を深く省みながら、自らの意識の中に内面化し、取り込んでいく段階	・現地の上司が個人と日常的に対話し、経験した内容を振り返る機会をつくる
抽象的概念化	深く内省されたものを、言葉にしたり、概念的な説明を加えることで、明示的に示す段階	・人事部等が定期的に個人と面談し、仕事や文化的な面の適応状況、これまでの経験を対比させ、問い直す場面をつくる
能動的実践	明示された考えや仮説をもとに、外部で生じる出来事や物事に対して適用を広げていく段階	継続的に仕事に打ち込めるように適宜支援する

注: Kolb, D.A.(1984)をもとに筆者が作成。

については、その経験の中心となる管理職群では、海外勤務が決してスコアが高いわけではなかった。つまり、「マネジメント力の醸成」には地方勤務や出向の経験でも有効となりうる可能性がある<sup>16</sup>。

第四に、いずれの経験においても、プロセス面の充実が、経験の有益さに大きな影響を与えている。負荷（コンテキスト面）と充実（プロセス面）の組み合わせでは、高負荷高充実群がいずれの経験でもほぼ平均値が高くなっており、次いで低負荷高充実群のスコアが高い。ここまでの結果では、トータルで見ると海外勤務がいずれも高いスコアであったが、このようなタイプ別に分類した場合、充実度が高い出向や地方勤務の方が、充実度の低い海外勤務に比べると平均値のスコアが高い場合がある。つまり、海外勤務が有効だといっても、そのためにはプロセス面での充実が鍵となる。

これらの結果から導かれる人材開発上の力点の置き方としてどのようなことがいえるだろうか。まず、若年中堅層の人材開発において、海外勤務経験が有効な経験であることは先行研究でも指摘されてきた通り変わりがない。海外勤務経験は、コンテキスト面での負荷も大きくなる傾向があり、さらに仕事に打ち込み、文化にも適応し、自分自身を見つめ直すという充実したプロセス面を踏むことで、良質な個人の経験としてキャリアに大きく貢献するのである。しかし、冒頭述べたように、誰に対しても海外勤務経験を踏ませることができ

るわけではない。第二番手の経験として、地方勤務、出向という国内での経験をうまく活用する必要がある。そのためには、経験のコンテキスト面とプロセス面の両者の質を可能な限り高めていくことが肝要となる。そこで、第一に、各勤務時のコンテキスト面について十分な調査を実施し、負荷が高まる状況かを把握しておくことが必要である。例えば、前任者等からのヒアリングやアンケート調査により、どのポジションではどのような負荷が発生しやすいのか、特に職務・仕事面や対人関係も含めた文化的な面から調査しておくことがあげられる。第二に、最も重要な点として、派遣後の経験プロセスにおける十分なフォローアップである。経験プロセスに対するフォローアップとしては、2つの観点からアプローチすることが可能である。一つは、派遣先の上司による現場でのフォローアップである。分析結果から、仕事に打ち込み、自分自身を見つめ直し、行動面で文化に適応できることが、経験の有益さに影響を与えていることが確認できた。これは、Kolb (1984) が提示した経験学習サイクルの内省的観察から能動的実践のプロセスを経ることと一致している(図表10)。現場の上司が個人の経験プロセスについて積極的に関与することでこのプロセスを支援することができる。もう一つは、人事部など人材開発を主管する部署の定期的なフォローアップである。当然、個人の日常的な実践状況について

は常に確認できるわけではないが、個人の経験への問い直しやさらなる行動面の啓発などの関与は可能であろう。

最後に、例えば、マネジメント力の醸成という観点からは、管理職として赴任した場合、海外勤務は地方勤務や出向と差がないとの結果から、育成目的に応じて派遣先をうまく選定するということである。つまり、(外国人に限定しない) マネジメント力の開発には、国内経験でも十分な効果が得られる。逆にいうと、海外勤務は万能だと勘違いし、その経験によってマネジメント力も同時に十分に醸成されるわけではないということを理解しておく必要がある。人材育成をひとくくりにはせず、開発目的に合わせた経験を選別する必要がある。

## Ⅶ. 今後の展望

最後に、本研究の限界点と今後の展望を述べておきたい。本研究は、若年中堅層でくぐった海外勤務、地方勤務、出向の3つの経験の共通部分に目を向け、経験のコンテキスト面とプロセス面の比較を通じ、個人のキャリア上の経験の有益さへの影響を見てきた。コンテキスト面の項目としては、先行研究などの指摘を踏まえ、職務・仕事側面と文化的側面を取り上げたが、特に海外勤務経験に含まれる要素はもっと多様であると考え。例えば、対人関係では外国人のマネジメント、また普段の生活面でも適応が必要になるなどより細かい分析が必要と考える。

また、本研究では、経験のプロセス面が個人のキャリア上の経験の有益さの認識に影響を与えることが確認できたが、どうすればそのようなプロセスをより充実させることができるのか、それは個人の特性によるのか、あるいはどのような支援がそれをより促すのかについては明らかにされなかった。この点についても、更なる研究が必要と考える。

## 注

1 外務省の海外在留邦人数統計によれば、邦人で、全世界への長期滞在者のうち民間企業関係者(同居家族も含めて)は2000年では約29万人だったが、2007年には40万人を超えている。民間企業関係者本人だけでも約23万人が海外で実務に携わっている状況である。

2 「グローバル人事の未来を考えるアンケート(2009年2月)」では、94社から回答を得ているが、海外派遣について「能力開発目的で派遣を行う」が59.6%と、過半数の企業では育成目的があるとしている。また当該回答企業のうち、その際の派遣年齢としては、20代後半から30代前半(25~34歳まで)で76.8%が占めている。

3 コンテキストは、ラテン語のcontexereが語源で「ともに織りなす、組みあわせる」に由来しているとされる。この単語は、co-textからなり、coの「ともに、共同で」の意味とtextの「織りなされたもの」の意味が組み合わせられている。日本語では一般に「文脈」と訳されており、文脈とは、「一般に、すじみち・脈絡。また、ある事柄の背景や周辺の状況」(大辞林第二版)という意味合いがある。つまり、コンテキストとは、われわれが経験する中で捉える組み合わせだった背景や状況ということができる。

4 経験から学んだかどうかは、ある意味回顧的である。谷口(2006)では、過去の経験に対し個人がどのように意味づけているのか、73名の定性的データから経験からの教訓のプロセスモデルを導いたが、個人はあるコンテキストとそれに対処した経験の一連のプロセスから意味形成をし、教訓を得ていることがわかった。

5 ここで提示する地方勤務や出向の定性的データはいずれも谷口(2006)で使用したデータであり、該当部分のみ抽出したものである。調査自体は、2004年2月から3月にかけてあるメーカーの製造部門の若年中堅層73名に実施したものによる。

6 それぞれの測定尺度は次の通りである。業績責任については、「(当該勤務直前と比べ)業績に関して負う責任が大きかった」という項目に対して、「そう思った」から「そう思わなかった」までを回答する5点尺度。仕事の困難な度合いについては、「赴任中に携わった仕事全般として、困難な度合いはどの程度でしたか?」という項目に対し、「非常に困難だった」から「まったく困難ではなかった」までを回答する7点尺度。本社とのやり取りの苦労は、「当該勤務時、本社との仕事に関するやり取りには苦労した」に「そう思った」から「そう思わなかった」までを回答する5点尺度。グローバルな情報接触は、「当該勤務時は、日本では触れなかった幅広い(滞在国に限らず全世界の)グローバルな情報に触れることができた」に「そう思った」から「そう思わなかった」までを回答する5点尺度とした。

7 2項目について、「仕事にまつわる現地の人々との意思疎通で、誤解や勘違いが生じた」、「現地の人たちの仕事の進め方には馴染めなかった」を「非常にそう感じた」から「まったくそう感じなかった」までを回答する7点尺度とした。

8 仕事への打ち込みは、「赴任中の仕事は、全体としてどの程度打ち込むことができましたか?」に対し、「非常に打ち込めた」から「まったく打ち込めなかった」までを回答する7点尺度。文化への行動適応については、「現地の文化には、行動面で適応できた」を「非常にそう感じた」から「まったくそう感じなかった」までを回答する7点尺度。自分自身の見直し経験は、「当該勤務時には、別の視点から比較することで、自分自身を見直し経験があった」に「そう思った」から「そう思わなかった」までを回答する5点尺度とした。

9 当時の当該経験後、「今現在」その経験をどう感じているかを尋ね、各項目について、「まったくその通り」から「全然そうではない」の5点尺度とした。

10 ここで地方勤務経験とは、東京、愛知、大阪に本社がある企業に勤めており、茨城、栃木、埼玉、千葉、東京、神奈川、山梨、愛知、岐阜、三重、京都、大阪、兵庫以外の勤務経験のことをいう。

11 除外したデータの詳細については、次の通りである。まず年

年齢の絞込みにおいて 52 名、職位の絞込み 22 名、期間の絞込み 25 名であった。なお、調査時の対象者の平均年齢は、海外が 43.15 歳、地方が 39.66 歳、出向が 39.79 歳であった。

12 なお、これから比較する海外、地方、出向の平均値の違いは、経験の特性あるいはサンプルの違いによる可能性がある。ただし、この点については、変数ごとの相関係数など構造的関係にも注意を払うことで各経験の相違を取り上げていくこととした。

13 管理職群のn数=355 (海外=194、地方=70、出向=91)

14 なお、参考までにコンテキスト面の項目とプロセス面の項目の相関は次の通り。

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
①業績責任							
②仕事の困難度	0.41						
③本社との仕事のやり取り苦労	0.52	0.38					
④意思疎通での誤解や勘違い	0.18	0.29	0.27				
⑤仕事の進め方に馴染めなかった	0.22	0.30	0.31	0.69			
⑥文化への行動面での適応	0.12	0.16	0.06	0.03	-0.04		
⑦自分自身を見つめ直す経験	0.37	0.34	0.38	0.25	0.16	0.36	
⑧仕事の打ち込み度	0.26	0.27	0.11	-0.01	-0.05	0.41	0.38

※網掛けはp<.01, n=899

15 得点化については、各項目の尺度にあわせ、5点尺度では1点か5点、7点尺度では1点から7点とし、それらを各合計したうえで、全体の平均点を出したあと、平均点よりも高いか低いかによって、低負荷低充実群、低負荷高充実群、高負荷低充実群、高負荷高充実群の4タイプに分類した。

16 守島ら (2006) の調査では、マネジメントの原理・原則を習得する場として、「海外勤務」よりも「事業経営」や「No.2」という経験で当該スコアが高かったと報告している。

## 参考文献

Black, J.S., 1988, "Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan", *Journal of International Business Studies*, 19(2), pp.277-294.

———, Mendenhall, M., & Oddou, G., 1991, "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, 16(2), pp.291-317.

———, Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E., & Stroh, L.K., 1999, *Globalizing People through International Assignments*. Addison-Wesley. (白木三秀・永井裕久・梅澤隆 監訳, (財)国際ビジネスコミュニケーション協会 翻訳協力, 『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.)

古野庸一・リクルートワークス研究所編, 2008, 『日本型リーダーの研究』, 日本経済新聞社 (日経ビジネス人文庫), 2008年.

Jarvis, P. (1987) *Adult Learning in the Social Context*, Croom Helm.

海外在留邦人数統計, 外務省ホームページ, <http://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/tokei/hojin/index.html>.

金井壽宏, 1996, 「海外ミドルの適応と長期的キャリア課題—ロンドンでのインタビュー調査の予備的分析」, 『国民経済雑誌』, 神戸大学経済経営学会, 第173巻4号: 69-94頁.

———, 2002, 『仕事で『一皮むける』—関係連『一皮むけた経験』に学ぶ—』, 光文社新書.

関西経済連合会, 2001, 『豊かなキャリア形成へのメッセージ—経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて—』, (社)関西経済連合会.

Kolb, D.A., 1984, *Experiential Learning*. Prentice Hall.

松尾睦, 2006, 『経験からの学習』, 同文館出版.

McCall, M.W., & Hollenbeck, G.P., 2002, *Developing Global Executives*. Harvard Business School Press.

守島基博・島貫智行・西村孝史・坂爪洋美, 2006, 「事業経営者のキャリアと育成: 『BU長のキャリア』データベースの分析」, 一橋大学日本企業経営研究センター編『日本企業研究のフロンティア2』, 有斐閣, 31-52頁.

リクルートワークス研究所, 2001, 「日本におけるリーダーシップ開発の現状」, 『Works』, 第47号, 株式会社リクルートワークス研究所, 32-37頁.

———, 2009, 「グローバル人事の未来を考えるアンケート (集計結果報告書)」

労働政策研究・研修機構, 2008, 『第7回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』, 独立行政法人労働政策研究・研修機構.

谷口智彦, 2006, 『マネジャーのキャリアと学習—コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析』, 白桃書房.

八代充史, 2008, 「ロンドンの日系金融機関における日本人出向者の役割」, 『三田商学研究』, 第50巻第6号, 89-107頁.

## <参考>

①本研究の調査対象者

	海外勤務経験				地方勤務経験				出向経験			
	人数	年齢		人数	年齢		人数	年齢		人数	年齢	
		平均値	標準偏差		平均値	標準偏差		平均値	標準偏差			
20代	151	26.09	2.40	217	23.60	2.30	189	24.64	2.59			
30代	161	33.63	2.93	65	33.08	2.76	116	33.66	3.07			
合計	312	29.98	4.63	282	25.78	4.67	305	28.07	5.19			

注: トリミング後の調査対象者を対象

②各経験当時の職種属性

	海外勤務		地方勤務		出向	
	人数	%	人数	%	人数	%
総務	7	2.2	13	4.6	12	3.9
経理	15	4.8	5	1.8	6	2.0
人事	4	1.3	4	1.4	1	0.3
企画	28	9.0	6	2.1	31	10.2
営業	60	19.2	107	37.9	44	14.4
生産	19	6.1	26	9.2	19	6.2
技術	78	25.0	70	24.8	135	44.3
研究開発	43	13.8	14	5.0	30	9.8
国際事業	10	3.2	2	0.7	2	0.7
全社管理	20	6.4	6	2.1	5	1.6
その他	28	9.0	29	10.3	20	6.6
合計	312	100	282	100	305	100