

日本企業と大学によるグローバル人材育成 —国際経営の仕事力と英語力を中心に—

宮下 清

概要

2010年代から政府、企業や大学においてグローバル人材育成への期待が高まったが、その要件や育成は明確になっていない。2021年現在、世界的なコロナ禍により国際的な人の移動は制約されるが、インターネットやAIによる情報活用が進み、生産、物流や販売などビジネスのグローバル化は進展している。国際ビジネスに限らず、国内でまた多様な仕事で海外とのつながりが強まり、グローバル人材の必要性はますます高まっている。

本論ではグローバル企業をはじめとする国際経営に求められる仕事力と英語力に焦点を当て、社会人力と異文化力を加えたグローバル人材育成モデルを提案する。さらにグローバル人材育成に関する先行研究とそれに取り組む企業と大学の事例から現状と課題を考察し、今後のあり方を提言する。

〈キーワード〉 グローバル人材、仕事力、英語力、グローバル人材育成モデル、
国際経営系学部

1 はじめに

グローバル人材という言葉がはじめて新聞に掲載されたのは1999年であり、2010年代に入ってグローバル人材が注目され、その掲載が急増した。それまでにも国際ビジネス等の従事者は海外出張を行いグローバルに仕事をしてきている。しかし、21世紀に入ると国際ビジネスは大企業に留まらず、地域企業や中小企業などのあらゆる業務に広がった。

グローバル人材が広く求められるようになった背景には国内市場向けのビジネスであっても市場や技術情報など海外との関わりが増えたためである。国際関連の業務が輸出部門や海外担当だけでなく、あらゆる組織と職種に関わり、どこでもグローバル人材が求められるようになり、グローバル人材育成への取り組みが企業や大学などで高まった。

それまでのグローバル人材育成は企業での海外要員の育成であり、企業内教育の目標で

あった。現在のグローバル人材育成は企業だけでなく教育機関とくに大学の大きな課題になっている。政府や経済界がグローバル人材の定義を示し、大学もグローバル人材育成を掲げてそのためのプログラムを設定し取り組みを進めている。

このようにグローバル人材育成の論議は広がったが、その目標や方法は明確とはなっていない。グローバル人材の人材像は多様であり、また多くの要件が盛り込まれ実現は困難にさえ思える。そこで本論では国際ビジネスに先駆的な企業と大学の国際経営系学部を主たる対象としてグローバル人材育成について検討する。

グローバル人材育成を普遍的に検討することも有意義であるが、本論では実効性の高い国際業務に焦点を絞り、グローバル経営人材を主たる対象とする。目標を明確にすることでグローバル人材育成モデルを構築し、企業と大学におけるグローバル人材育成を考察する。

2 グローバル人材とは

2-1 グローバル人材の定義

2010年代から注目されてきたグローバル人材とは何か、その定義や意味をまず整理しておくことが必要となる。学術的には「グローバル人材」は普遍的なものと考えられ、世界で通用するグローバル人材やその育成を探求することに意義があるかもしれない。しかし、本論では日本での問題の重要性を考え「日本におけるグローバル人材」を前提とする。

これまでのグローバル人材育成に関する政府や官庁による定義として、まず2010年4月に公表された経済産業省の諮問機関「産学人材育成パートナーシップグローバル人材育成委員会」はグローバル人材を「グローバル化が進展している世界の中で、主体的に物事を考え、多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客等に自分の考えを分かりやすく伝え、文化的・歴史的なバックグラウンドに由来する価値観や特性の差異を乗り越えて、相手の立場に立って互いを理解し、更にはそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことができる人材」としている。

また2011年4月、文部科学省「産学連携によるグローバル人材育成推進会議」報告でのグローバル人材とは「世界的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティを持ちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性、新しい価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間」である。これらは幅広い層を対象として、さまざまな要素を含めた定義となっているが、「世界的な視野を持ち、日本人として多様な相手を尊重し、優れた意思疎通と協働活動が出来る人材」との共通点がある。

2-2 企業によるグローバル人材

企業もグローバル人材の定義を行っており、2015年3月に報告された日本経済団体連合会の「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調査」では会員企業による「グローバル人材の定義」が示されている。

例えば、ある鉄鋼企業でのグローバル人材とは「人間力を備えている、海外で通用する英米流のビジネスツールに関する知識を有している、所属する業界に精通している、知識を実践に活かす方法を知っている、英語またはその他の言語能力がある、異文化におけるマネジメント力、適応力がある、海外危機管理能力を有している」とされている。

また会員企業のある食品企業ではグローバル人材を「日本国内、海外を問わず世界のどこでも能力を発揮できる人材、語学だけではない深い意味でのコミュニケーション能力、世界共通のリーダーシップ（判断力、決断力、先見性等）、文化を認めその文化を取り込む異文化適応力、誰にも負けないと自負の持てる専門性、どのような境遇にも耐える体力・楽天性」と定義している。

このように経済と教育を所管する官庁や代表的企業によるグローバル人材の定義において共通する要素がみられる。特に経済産業省と企業による定義にはビジネスを前提としたもので共通点が多い。一方、文部科学省の定義はグローバル人材をビジネスに限らず社会貢献活動などより広い捉え方に基づいている。本論ではグローバル人材育成の意義や取り組みを明確にするため、国際企業などで働くグローバル人材を「グローバル経営人材」とする¹。

2-3 海外視点からのグローバル人材

2-3-1 グローバルマインドセット

海外の視点からグローバル人材や育成を論じる上で重要な概念となるのが、グローバルマインドセットである。これはグローバル人材に関する重要な先行研究の一つとして概観しておきたい。「グローバルマインドセット」とは世界で活躍する人が共通に持っている知識、姿勢、コミュニケーション能力などのことである。グローバルマインドセットを調べることで、グローバル人材に求められる要件を理解することが出来る。その習得により、グローバルな視野、異文化や多様性の理解を深められる。そのためグローバルマインドセットについての研修が広く行われている。

代表的なグローバルマインドセットとして、ジャビダンら（2011）による枠組みが知られている。それによると、知的資本（国際ビジネスの知識と学習能力）、心理的資本（異文化の理解と順応力）、社会的資本（多様な人との信頼関係構築）という3つの要素が示されている。グローバルマインドセットの考え方から、海外ではグローバル人材育成の要

1 日本企業が事業のグローバル化を進める中、求められるスキル・経験を持ったグローバル経営人材の確保・育成は日本企業の普遍的で重要な課題となっている。「大手企業におけるグローバル経営人材の育成に関する実態調査」より（三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2018）。

素として日本のように語学（英語）に偏ることなく、人間関係の構築、異文化の尊重や多様性への対応など多くの要素が重視されることが伺える。

2-3-2 グローバルコンピテンシー

グローバルコンピテンシーもグローバル人材を学術的かつ国際的な観点から検討する際に重要となる概念である。「グローバルコンピテンシー」は人材育成や評価に使われてきたコンピテンシーをグローバルリーダーに適合させたものである。1970年代から提唱されコンピテンシー（competency）は組織で高い成果を上げている人の行動特性とされる知識（knowledge）、スキル（skill）、態度（attitude）に現れているとされる（谷内、2001）。

日本ではグローバルコンピテンシーは国際教育の成果指標として用いられることが多い。留学した大学生はグローバル環境でどれほど成長したかというグローバル力の向上に対してコンピテンシーを用いた測定が行われている（阿部、2018）。海外留学の調査では「コミュニケーション力」「問題解決力」「グローバルマインド」「留学先での学習行動」を4つのグローバル力として派遣留学生の行動特性を測定している²。

このようにグローバルマインドセットやグローバルコンピテンシーの概念はグローバル人材に必要な要素を規定しており、グローバル人材の評価や育成に活かすことができる。そのため社会人や学生などのグローバル人材としての育成に有効なものと考えられる。

3 グローバル人材育成モデル

3-1 グローバル人材に求められる要素

産学人材育成パートナーシップグローバル人材育成委員会の報告（2010）によると、グローバル人材に求められる能力は、通常の社会人に求められる「社会人基礎力」に加え、「外国語でのコミュニケーション能力」、「異文化理解・活用力」とされている。社会人基礎力は経済産業省が2006年から提唱する概念であり、職場や社会で多様な人々とともに仕事を行う上で必要な基礎的能力として、「前に踏み出す力（アクション）」、「考え抜く力（シンキング）」、「チームで働く力（チームワーク）」を指している³。

また2012年6月に示された「グローバル人材育成推進会議審議まとめ」では「グローバル人材」の概念は次の通り、3つの要素に分けられる。

- ・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

2 阿部ら（2018）は一橋大学から海外留学した116名の学生を対象に留学前後で4つのグローバル力の変化を測定している。

3 2017年10月経済産業省は「人生100年時代」を踏まえた「社会人基礎力」を見直し、3つの力をより拡張し、生涯にわたるキャリア形成や健康・幸福を追求・維持する能力の付加が提言された。

・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

これらはグローバル人材に求められるものを整理した結果である。グローバル人材の能力水準を目安（初歩から上級まで）して各要素に5段階がある。要素Ⅰの英語力を例に各段階のイメージは、①海外旅行会話レベル、②日常生活会話レベル、③業務上の文書・会話レベル、④二者間折衝・交渉レベル、⑤多数者間折衝・交渉レベルとなる。この中で①②③の初級や中級レベルの該当者は着実に増加しているが、今後は④⑤の上級レベルの人材育成が継続的にされることが重要としている。

要素Ⅱの主体性・積極性や要素Ⅲの異文化理解なども同様に各段階が考えられるが、それらの評価は難しい。しかし、グローバル人材の育成プロセスを設定し、各段階を評価する方法は具体的であり、本論でのグローバル人材育成の捉え方の参考になるものである。

3-2 グローバル人材の仕事力

経済産業省、文部科学省や大学が目標とするグローバル人材とは国際的な場面でも外国人に臆することなくコミュニケーションができ、必要なリーダーシップやマネジメントの力を発揮し、十分に仕事ができる人のことである。そして日本企業においてはグローバル人材が不足しており、できるだけ多くまた早くそうした人材を育成すべきとの提言がなされている（日本在外企業協会、2011；日本経済団体連合会、2015；三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2018）。このようにグローバル人材の必要性を最も強く訴えてきたのは、グローバルビジネスを展開してきた国際企業であり、それに応えようとしているのが大学をはじめとする教育機関である。

企業で人材がグローバル化することで職務を遂行する能力、つまり仕事をする力はどう変わるのか、それによってどれほど仕事の成果が高まるか。グローバル化によって仕事力に変化が生じる部分と生じない部分があると考えられる。例えば、国内のモノ作りの技能は海外でも変わらないが、上司や同僚とのコミュニケーション能力はグローバル化で周囲が外国人となり、英語でのコミュニケーションに変わるとコミュニケーション能力は低下すると考えられる⁴。

それでも仕事力はグローバル人材の基盤であり、ビジネス活動の源泉である。仕事力は職務知識、技能や意欲を主として、マネジメント、リーダーシップ、コミュニケーション、他者への配慮などが加味された要素と考えられる。

3-3 グローバル人材の英語力

グローバル人材のもう一つの要素である英語力に焦点を当てて、グローバル人材やその育成を考えてみたい。英語力はグローバル人材育成に必要な要素の一つであり、異文化対

4 氏家（2016）は、フランス企業で英語共通語政策が導入され、英語ネイティブでない従業員が社内における自分の地位や立場が低くなったと感じているとのNeeley（2013）による調査結果を紹介している。

応力、コミュニケーション能力や職務能力など他の要素に比べて重視されている。そのため日本でのグローバル人材育成においては英語力の向上が大きな目標となっている。

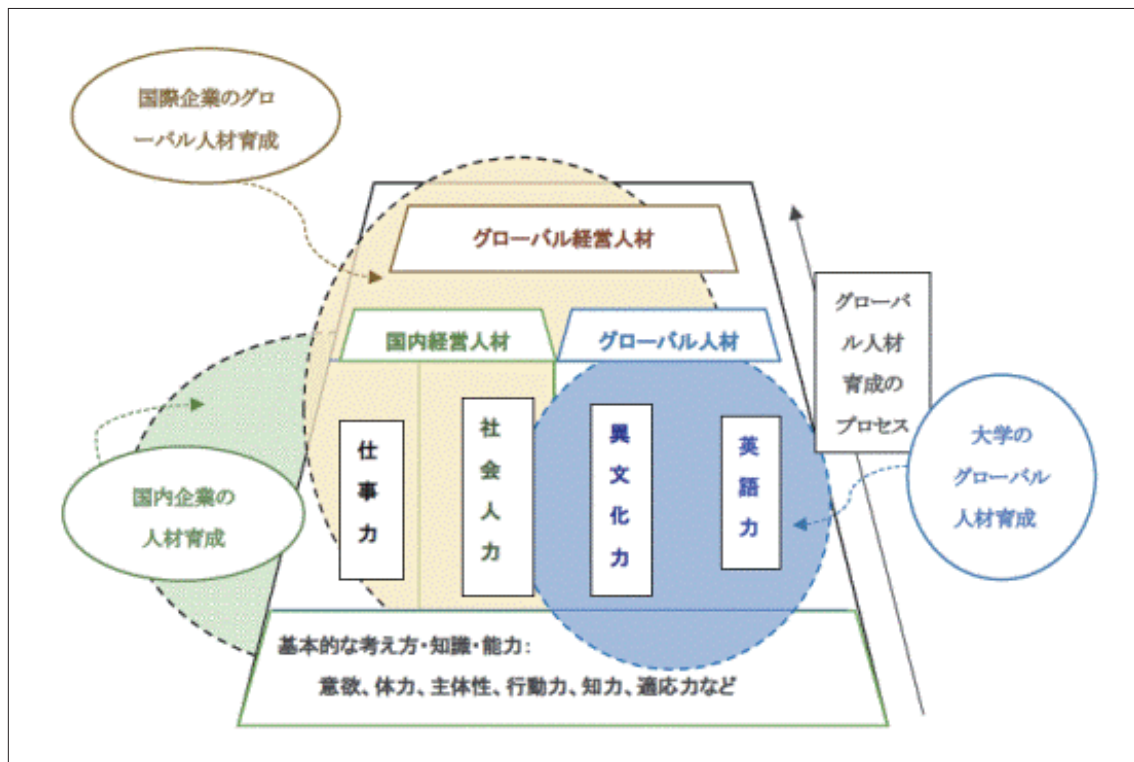
日頃から英語を使わない日本では英語ができることが評価され、グローバル人材育成とは英語力を高めることと短絡的な見方がされやすい。そのため、日本人の多くがグローバル人材になるために英語力を目標としている。これは英語圏や欧州など英語が使われている国でのグローバル人材育成とは異なる点である。学術的成果からも日本語話者が英語を習得するのはインド・ヨーロッパ語族の言語を話す人たちと比較して非常に難しいことが指摘されている（氏家、2016）。

大学生がグローバル人材育成の対象となる場合、目標はさらに英語に集中しがちである。グローバル人材育成に取り組んでいる企業でも英語公用語化にみられるように英語に注目する傾向がある。ある程度は仕方がないことかもしれないが、英語力が高いだけでグローバル人材が育成できるわけではなく、英語力はグローバル人材の一つの要素であることを再認識する必要があるだろう。

3-4 グローバル人材育成モデルの構築

これまでに判明したグローバル人材に求められるさまざまな要素を考察し「グローバル人材育成モデル」を構築した（図1を参照）。これは一般的な日本人が日本の大学や企業でグローバル人材として育成される力とその要素、発展のプロセスを示したモデルである。

図1 グローバル人材育成モデル



出所：筆者による

このモデルは山のように上に行くほど各要素の水準が高まり、グローバル人材育成の進展を表している。山の麓には組織的活動に共通して必要な意欲、体力、主体性、行動力、知力、適応力といった「基本的な考え方・知識・能力」がある。

ここで左半分を占めているのは国内で仕事を進める力を育成する山であり、目標として「国内経営人材」を掲げている。外側には仕事に必要な専門知識や技術などを含む「仕事力」があり、その内側には仕事を進めるための判断力や計画性、チームワークやリーダーシップなどを含む「社会人力」がある。これら2つが一緒になって組織で仕事を進める力を構成している。これら仕事力と社会人力はモデル左側に破線楕円にみられるように「国内企業の人材育成」に含まれている。

またモデルの右半分はグローバル活動に必要な力を育成する山であり、目標として「グローバル人材」を掲げている⁵。外側から英語を主とする外国語の能力を示す「英語力」と異文化を理解し、多様な人や社会に対応する力を表す「異文化力」が置かれている。これら2つが一緒になり異文化間のコミュニケーションを英語で行える力を構築している。これらはモデル右側の楕円破線に示されるように「大学のグローバル人材育成」で取り組まれている。

さまざまな要素から成り立つ仕事力、社会人力、英語力、異文化力という4つの力が合わさり「グローバル経営人材」の育成が可能となる。ここでグローバル経営人材とは企業などで国際業務を行える人材を表している。仕事力と社会人力を有する国内業務が出来る人が異文化力と英語力を高めることで、大きな山にあたる国際業務のできる人、グローバル経営人材になっていく。これはモデル中央の楕円破線が含む「国際企業のグローバル人材育成」に典型的に示される通りである。

4 グローバル人材を育成する企業

4-1 グローバル人材育成企業の概要

日本企業のグローバル人材育成を検討するために先駆的と考えられる企業を概観する。1980年代以降、日本を代表する国際企業として、パナソニック、ソニー、日立、キヤノン、トヨタ、ホンダ、日産、マツダ、ブリヂストンなど輸出による海外販売から現地生産を進めた電機や自動車製造の企業があげられる。30年以上経過した2021年現在、代表的なグローバル企業には任天堂、楽天、ユニクロ、花王、資生堂、セブンイレブンなどが加わっている⁶。

中小企業の中にも、その独創性などから各分野で世界シェアトップを獲得している小さ

5 ここでのグローバル人材は企業等の国際業務従事者を含まず、未就業の大学生などの人材を対象としている。

6 インターブランド・ジャパン社の「日本企業ブランドランキング2021」によると、トヨタ、ホンダ、ソニー、日産、キヤノン、ユニクロ、NTTドコモ、任天堂、パナソニック、MUFGが、ベスト10となっている。

<https://yorozu-do.com/japan-brand-rankings/> (2021.8.21)

なグローバル企業がある。これらはグローバルニッチトップ（GNT）企業とされ、経済産業省が毎年それらを選定し発表している⁷。本論では、グローバル企業の中から英語力という要素を中心に、楽天、ユニクロ、武田薬品工業、日立製作所を事例として取り上げる。

4-2 グローバル人材育成企業の事例

4-2-1 楽天

2010年、楽天の三木谷社長が社内公用語を英語にすると宣言したことは日本社会に大きな衝撃を与えた。同社長は英語化なくしてグローバルでの成功はないと考え、2年間の準備を経て2012年から英語公用語化をはじめた。現在まで会議や資料、社内のやり取りはすべて英語を前提に行われているという。楽天で仕事をするために英語力は必須であり、2012年入社ではTOEIC 730点が求められ、現在は800点が必要とされている⁸。

2015年3月のインタビュー記事で楽天の人事副部長は「英語の公用語化を決めた最初の全社員平均TOEICスコアは526点でした⁹。最新データで全社員の平均は800点に達しました」と語っている。さらに2018年11月に三木谷社長は社員のTOEICスコア平均が830点に達したと述べている¹⁰。このように同社社員の英語力は5年あまりで大きく伸びており、英語公用語化の成果をあげていることが伺える。

楽天は英語公用語化を実現したことで、世界70カ国以上から優秀な人材を採用できたことを大きなメリットとしている。そうした人材を活かすため、国籍や文化、性別などダイバーシティに配慮した職場環境を整備し、グローバル基準の企業を実現している。さらに1on1ミーティングやニックネーム制度などコミュニケーションの活性化、起業家精神の重視など多様な人材が成長しイノベーションを生み出す企業文化を特徴としている。

同社は経営理念、戦略組織、コミュニケーション、企業文化など多様な面からグローバル企業に成長し、グローバル人材育成を進めている。このように楽天で有名になった英語公用語化は同社のグローバル化の象徴的な一面と考えられる。

4-2-2 ユニクロ

ユニクロやGUを展開するファーストリテイリング社（以下、ユニクロ）は、2012年3月から社内公用語を英語としている。ユニクロは柳井正氏が父から受継いだ紳士用品店をカジュアルウェア店とし発展させた企業で、アパレルメーカーとして急成長してきた。柳

7 グローバルニッチトップ企業100選は経済産業省が2014年3月に初めて発表し、その後毎年選定している。業種は機械・加工、素材・化学、電気・電子、消費財などで、多くは数百名規模の中堅・中小企業である。

8 同社のHPでは採用情報において、実質的に入社にTOEIC 800点が必要であることを明記している。

9 プレジデントonline2015.3.19に掲載された楽天グローバル人事副部長の葛城氏のインタビュー記事による
<https://president.jp/articles/-/14747>（2021.8.21）

10 東洋経済online2018.11.8に掲載された楽天の英語公用語化の記事による
<https://toyokeizai.net/articles/-/248186>（2021.8.8）

井氏は「企業の使命は成長し続けることである」との明確な信念を持ち、グローバルナンバーワン企業を目指しその目標達成のプロセスを実行してきた。

ユニクロは2019年度売上ではアパレル製造小売業でスペインのZARA、スウェーデンのH&Mに次ぐ3位であり、アメリカのGAPやラルフローレン、英国のネクストなど同業界10位までの企業はユニクロ以外いずれも米欧企業である。同社の売上げは1990年代から右肩上がり成長しており、海外ユニクロの売上げが加わる2010年頃から成長が加速している。

2019年度の売上げでは海外ユニクロの売上げが44.9%と国内ユニクロの38.1%を凌いでいる（同社売上にはGU10.4%、グローバルブランド6.6%が加わる）。このように2010年以降の成長は海外販売の増加によるもので、グローバル人材の高まりと合致している。同社の成長を支えているのは世界各国から採用したグローバル人材であり、彼らが働ける組織やネットワークなのである。

ユニクロのモットーは「グローバルワン・全員経営」で「世界で一番良い方法を全員で実行しましょう」であり、その実現にはコミュニケーションツールとして英語と異文化理解や適応が必要とされる。現在の同社ホームページや柳井社長のメッセージには「英語公用語化」は見当たらない。しかしホームページでの採用に関するFAQには「入社にあたって英語は必要ですか」との質問に対して「選考において、英語が選考の判断基準になることはありませんが、今後のキャリアステップの際には必要になります」と記されている。

2011年、柳井社長はインタビューで「国内市場は確実に縮小しビジネスチャンスは減っていく」として「英語は必要最低限のビジネススキルとなってくるでしょう」と述べている¹¹。このようにユニクロで英語力が必要なことは明らかで、それはグローバル組織実現の前提と考えられる。

4-2-3 武田薬品工業

創業1781年、240年もの長い歴史を持つ武田薬品工業（以下タケダ）は日本の製薬業界をリードしてきた。タケダの各部門トップは、経営は東京、研究は米ボストン、製造はスイスと世界各地に配置され、社長はじめ役員の大多数と9割の従業員が外国人となり、今や最もグローバル化が進んだ日本企業の一つとなっている。

同社は1990年代から欧米に販売会社、製造工場、研究開発拠点を設立し、国際化を順次進めてきた。2000年代には欧米の医薬品企業を次々に統合し世界的な製薬企業へと変革を遂げた。グローバル化への象徴的な出来事は、2014年に英国の製薬企業出身でフランス人のクリストフ・ウェバー氏が新社長として招聘されたことである。

2018年4月のインタビューでタケダ人事部門のトップは「製薬業界の国際的な競争が激

11 プレジデントonline2011.1.17に掲載された柳井正「本気を出すとはどういうことか」より
<https://president.jp/articles/-/8534?page=2> (2021.8.22)

化する中で、ビジネスのみならず人材もグローバル化しなければ、世界の大手製薬企業に太刀打ちできないことは明らかです。そこで海外から経営陣を迎えドラスティブな改革を行いました。取締役にも数名の外国人を迎えました」とビジネスと人材の急速なグローバル化の必要性を語っている¹²。

同社では英語の学習支援に加え、さまざまな教育研修プログラムでグローバル人材の育成が行われている。高いポテンシャルを持つ5～10年目の社員を選抜し、5年間で国際経験を積む「アクセラレータープログラム」や現経営幹部との交流を通じて次期経営幹部を育成するプログラム「プレジデント・フォーラム」などがある。

タケダの代表取締役社長CEOのクリストフ・ウェバー氏によると、同社はイノベーションを生み出すための経営戦略の重要な柱に「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」を掲げ、グローバル志向と日本ローカル志向の人材が交わり、グローバルな環境で経験とスキルを磨ける先進的な日本企業になっているという¹³。

このようにタケダが目指している経営、組織・人材は日本企業の枠組みを大きく超えた先駆的なグローバル企業のものである。英語については研究職など一部職種でビジネスレベル (TOEIC 700点以上) が望ましいとされ、英語公用語化はみられないが、仕事を進める上で英語の重要性は明らかである¹⁴。

4-2-4 日立製作所

日立製作所(以下、日立)は1910年の創業以来100年を超える世界有数の総合電機メーカーであり、900近い連結子会社を有する日本最大企業の一つである。2010年代まで同社は日本的経営のイメージが強かったが、2019年度には売上高8.8兆円のほぼ半分が海外 (国内52%、海外48%) というグローバル企業となっている。日立の英語教育は事業の国際化を受けて早くから行われ、高度成長期には海外派遣社員を対象に集中的な英語研修を行う外国語研修所が設立された¹⁵。同社には独自の社内英語検定もあったが、2000年からは管理職650点などとTOEIC到達レベルが決められた。

日立は2011年「グローバル人材マネジメント戦略」を策定し「グローバル人材本部」を新設した。2012年度からグローバル人材データベースを構築し、約25万人分のデータベースを作り5万人超のマネジャー以上の格付けを進めている。これらにより世界共通基準でのパフォーマンスマネジメントやタレントマネジメントが導入される。2012年の年頭所感で中西社長が「世界で戦えるメジャープレイヤーへの変貌を遂げるべく挑戦する」と述べ

12 「トビタテ！留学JAPAN」(2018.4.26)【企業の人事に聞く】武田薬品工業グローバルHRタレントアキュイジション(日本)ヘッドの齊木氏の話より

<https://tobitate.mext.go.jp/news/detail.html?id=14#> (2021.8.22)

13 同社HPの採用情報で、クリストフ・ウェバーCEOからのメッセージによる

<https://www.takeda.com/ja-jp/recruitment/d-i/ceo-message> (2021.8.22)

14 2013年の新卒入社からTOEIC 730点以上が必要とされていたが、現在は一部職種に限られる。

15 外国語研修所の受講者は2006年度1100名弱から2013年度約2700名へと増加している(川島、2015)。

たように、同社はこれまでの日本中心の発想からグローバル視点に転換し、グローバルに適用できる制度を展開している。

2011年度から日立は毎年1,000人規模の若手社員を海外に派遣している¹⁶。これは語学研修ではなくグループ内外の企業などでのインターンシップや現地語の研修であり、異文化体験によるグローバル対応力強化を目的としている。日立は英語公用語化でなく、多様な海外体験など独自の取り組みにより、中長期的にグローバル人材を育成している。

4-3 グローバル人材育成企業のまとめ

これまで英語力向上の取り組みをはじめグローバル人材育成の先駆企業と考えられる楽天、ユニクロ、武田薬品工業、日立製作所について概観した。これらから判明したことは次の3点である。第1にどの企業も生存や成長のために、英語でのコミュニケーションが必要になっていることである。国際ビジネスを行うために、海外企業、顧客や外国人社員との英語でのコミュニケーションが求められ、公用語化の有無にかかわらず英語使用の必然性がある。

第2に、英語だけでなく異文化への対応力やコミュニケーション力が重視されていることである。英語公用語化など英語力だけに注目が集まるが、実際に必要な力は英語だけではない。国際ビジネスでは異文化の体験や国際社会の理解を通してグローバル人材が育成されている。第3に、外国人社員の採用、また海外企業のM&Aなどから英語でのコミュニケーションの機会が加速していることである。これは第1に続く状態で海外事業の進展によって異文化コミュニケーションが急増し、組織全体の英語力と異文化力が高まり、グローバル人材の育成が進んでいる。

5 グローバル人材を育成する大学

5-1 グローバル人材育成大学の概要

日本におけるグローバル人材育成において、企業と共に大きな役割を果たしているのが大学である。今や同世代の半数近くが学ぶ大学は、学校教育の最終段階で社会へ巣立つ人材育成の場である。グローバル化が現代社会に浸透し、ほぼすべての大学がその専攻分野に関わらず、国際社会で活躍できるグローバル人材の育成に取り組んでいる。グローバル人材育成が大学でこれほど盛んになった背景には、経済や社会のグローバル化に加え、文部科学省などによる政策的支援の影響があると考えられる。

文部科学省は2011年度から「大学の世界展開力強化事業」を、翌2012年度より「グローバル人材育成推進事業」を実施している。これらは大学教育のグローバル化を目的として

16 2017年10月の日立総合経営研修所迫田社長の報告資料によると、2011～2016年の総派遣者数は約4400名で、派遣先は東南アジアやインド、さらに新興国、アメリカ、ヨーロッパ、中国である。期間は最長3ヶ月であるが、半年間のプログラムも予定している。

体制整備を推進する事業に重点的に財政支援することを目的としている（松井、2020）。

経済や社会のグローバル化の進展とそれを推進する政策支援を受けて、東京外国語大学、国際基督教大学（ICU）、上智大学、国際教養大学、立命館アジア太平洋大学（APU）をはじめ、グローバル人材育成に取り組む大学は増えている。しかし、グローバル人材育成に取り組む大学・学部は多種多様であり、すべてを取り上げることはできない。

そこで本論ではグローバル人材を求める企業の人材育成に関連する「国際（グローバル）」と「経営（マネジメント、ビジネス）」の2つの用語を含む学部（学科）に焦点を当てる。「国際経営学部」をはじめとする国際と経営を含む「国際経営系」学部は最も端的にビジネスにおけるグローバル人材である「グローバル経営人材」の育成に取り組んでいると考えられるためである。具体的には国際経営系の学部・学科として「国際経営学部」をはじめ「グローバルマネジメント学部」「グローバルビジネス学部」（学科）を対象とする。

現在、「国際経営系」学部のある大学は、設置年順に国公立大学では長野県立大学グローバルマネジメント学部、横浜市立大学国際商学部、兵庫県立大学国際商経学部、私立大学では共栄大学国際経営学部、立命館アジア太平洋大学国際経営学部、別府大学国際経営学部、昭和女子大学グローバルビジネス学部、中央大学国際経営学部と数少ない。

対象を「国際経営系」学科に広げると、国公立大学では下関市立大学経済学部国際商学科、長崎県立大学経営学部国際経営学科、私立大学では神奈川大学経営学部国際経営学科、名城大学経営学部国際経営学科、玉川大学経営学部国際経営学科、明治学院大学経済学部国際経営学科、立教大学経営学部国際経営学科が加わる。これらの大学の設置年や定員などは、表1に示される通りである。ここから大学の国際経営系学部によるグローバル人材

表1 大学「国際経営系」学部の概要

設置年	大学・学部・学科名	設置者	定員	偏差値	所在地
1983	下関市立大学 経済学部 国際商学科	公立	195	50.0	山口県下関市
1989	神奈川大学 経営学部 国際経営学科	私立	530	55.0-47.5	神奈川県横浜市
2000	名城大学 経営学部 国際経営学科	私立	95	50.0-47.5	愛知県名古屋市
2001	玉川大学 経営学部 国際経営学科	私立	130	50.0-47.5	東京都町田市
↓	共栄大学 国際経営学部	私立	200	40.0	埼玉県春日部市
2006	明治学院大学 経済学部 国際経営学科	私立	140	55.0	東京都港区
↓	立教大学 経営学部 国際経営学科	私立	155	65.0	東京都豊島区
2008	立命館アジア太平洋大学 国際経営学部	私立	660	57.5	大分県別府市
2009	別府大学 国際経営学部	私立	100	37.5	大分県別府市
2013	昭和女子大学 グローバルビジネス学部*	私立	110	55.0	東京都世田谷区
2016	長崎県立大学 経営学部 国際経営学科	公立	60	50.0	長崎県佐世保市
2018	長野県立大学 グローバルマネジメント学部	公立	170	50.0	長野県長野市
2019	兵庫県立大学 国際商経学部**	公立	80	55.0	兵庫県神戸市
↓	横浜市立大学 国際商学部	公立	260	62.5-57.5	神奈川県横浜市
↓	中央大学 国際経営学部	私立	300	62.5-60.0	東京都八王子市

出所：大学HP等の情報（2021.9現在）より筆者作成。偏差値は河合塾の入試難易予想ランキング表（9月版）による

対象学科：* グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 ** 国際商経学部グローバルビジネスコース

育成の代表的な取り組み事例として、立命館アジア太平洋大学、立教大学、昭和女子大学、長崎県立大学、長野県立大学、中央大学を取り上げる。

5-2 グローバル人材育成大学の事例

5-2-1 立命館アジア太平洋大学国際経営学部

2000年開学の立命館アジア太平洋大学（以下、APU）は教員、学生ともに外国人が約半数と日本で最もグローバル化の進んだ大学の一つと言える。APUではほぼすべての授業が英語と日本語で開講されており、他大学にない特徴となっている¹⁷。それだけに日本人学生は九州・大分など地元以上に東京、大阪はじめ全国から入学している。

国際経営学部は世界のトップビジネススクールの国際認証であるAACSB（Association to Advance Collegiate Schools of Business）を取得しグローバルな評価を得ている。同学部はマネジメントの基礎知識と異文化コミュニケーション能力、文化の多様性を理解し、グローバル企業などの経営諸問題解決のために活躍する人材、さらにはアジア太平洋地域の社会、文化を理解し、ビジネス社会で活躍できる人材の育成を特徴としている。

5-2-2 立教大学経営学部国際経営学科

2006年に設置された立教大学経営学部は伝統ある同大学では新しい学部であるが、リーダーシップ教育などで知名度を高めている。経営学部（385名）には経営学科（230名）と国際経営学科（155名）があり、グローバル人材育成でも多様な取り組みがなされている。国際経営学科は英語で経営学を学ぶ力をつけることを狙い、専門科目の約7割を英語で開講している。

英語での授業は各学年で「バイリンガルビジネスリーダープログラム（=BBL）」により、段階的に取り組まれている。これは1、2年次で英語コミュニケーションの基礎を段階的に習得し、2年次後期から専門科目と英語教育が連携し、やさしい英語で専門科目の学習を始めるプログラムである。3年次から少しやさしい英語の専門科目と主に4年次は英語圏の大学とほぼ同レベルの専門科目を受講できる。

英語で経営学を学ぶために段階的な英語授業が開講され、1年次夏休みに原則として全員が3週間の短期留学を行うなど英語での学びを支援している¹⁸。企業課題を英語で議論、プレゼンし、外国人学生との対話を通してグローバルリーダーシップを学び、英語力だけでなく異文化力や社会人力を高める。このように国際経営学科ではさまざまなプログラムにより、グローバル人材育成が行われている。

17 立命館アジア太平洋大学にはアジア太平洋学部（660名）と国際経営学部（660名）が置かれている。

18 数週間ほどの「短期留学」は、大学によって「海外研修」や「語学研修」と称されている。

5-2-3 昭和女子大学グローバルビジネス学部

2013年開設の昭和女子大学グローバルビジネス学部は女子大初の経営系学部であり、同学部のビジネスデザイン学科（110名）は米国ボストン留学をはじめとして英語でビジネスを学ぶという強みを有している¹⁹。これは2007年、学長に就任した坂東眞理子理事長のリーダーシップによる大学改革によるものと考えられる。2013年のグローバルビジネス学部の開設以降、それまで6千人前後で推移していた同大学志願者数が1万人台に急増したことからその成果が伺える。

昭和女子大学にはグローバル人材育成を支える基盤として、1988年から米国海外校として開設され、さまざまな留学や海外研修の拠点である「昭和ボストン（Showa Boston Institute of Language and Culture）」の存在がある。ビジネスデザイン学科ではこの海外校を活かして2年次前期に全員留学、その前後に学内で外国人学生との国際交流が行われる。長年の国際教育により、グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科では英語でビジネス専門科目を学ぶプログラムが実現している。

同大学では海外からの留学生を全学で年間90名程度受入れ、さらに米国テンプル大学ジャパンキャンパスが同じ大学敷地にあることから、外国人学生との交流をキャンパスで日常的に行うことができる。このような国際環境を活かし、海外研修や異文化理解を深められることはビジネスデザイン学科でのグローバル人材育成の効果を高めている。

5-2-4 長崎県立大学経営学部国際経営学科

1967年長崎県立短期大学から4年制大学に移行した長崎県立国際経済大学を母体として、1991年に長崎県立大学、2008年県立長崎シーボルト大学との統合を経て、2016年に経営学部国際経営学科（60名）が設置された。

経営学部国際経営学科は国際的な経営感覚を身につけて、世界で活躍できる知識と言語力を養うことを目指し、グローバルな視点でさまざまな企業の課題に主体的に対応できる人材を育成している²⁰。同学科では経営学の理論を体系的に学び、国際経営についての知識を深めて、高い英語力を修得するとしている。

1年次の海外語学研修は必修であり、8月末から3週間フィリピン・セブ島の語学学校で英語を学ぶ。そこでは総合的な英語力を高め、TOEICスコアを向上させると同時に多様な文化でのコミュニケーション能力の養成を目的としている。同学科では英語力を進級や卒業の要件としており、3年次進級までにTOEIC 600点、卒業に必要な単位修得にはTOEIC 730点を達成する必要がある。TOEIC目標スコアを達成後、英語実践科目の受講が可能になる。3年次には海外ビジネス研修として約3週間の海外（シンガポール、タイ、ベトナム）インターンシップも必修となっている。このように国際経営学科では段階的に

19 グローバルビジネス学部（定員200名）にはビジネスデザイン学科（110名）と会計ファイナンス学科（80名）がある。

20 経営学部（定員200名）には、経営学科（140名）と国際経営学科（60）名がある。

グローバル人材育成が行われている。

5-2-5 長野県立大学グローバルマネジメント学部

2018年に開学した長野県立大学は、90年以上の伝統を持つ長野県短期大学を4年制大学として発展させ、2学部で開学した大学である²¹。日本初の学部名で設置されたグローバルマネジメント学部（170名）は数少ない国公立大学の国際経営系学部である。

グローバルマネジメント学部はグローバルな視野を持つリーダーを育成するために経営学を根幹にしなが、未来を切り開く能力を修得することを目指している。同学部では1年次の全寮制、4技能を融合した週4回の英語集中授業、2年次必修の海外研修、そしてディスカッション重視の双方向授業を特徴としている。

2年次にアメリカ、イギリス、ニュージーランド、スウェーデン、フィリピンの6大学で約3週間行われる海外研修は全員参加で行われる。この海外研修は英語研修とビジネス拠点への訪問学習が含まれ、専門科目として位置づけられている。英語でのプレゼンや現地交流など異文化体験を通して、自立し協働できるグローバル人材の育成が行われている。

5-2-6 中央大学国際経営学部

2019年に開設された中央大学国際経営学部は、伝統ある有名大学ではじめて設置された国際経営系学部である。これまで早稲田大学や上智大学そして国立の千葉大学などに国際教養学部は開設されたが、国際経営学部は設置されなかった。その理由として文部科学省や大学ではグローバル人材は教養、地域や語学の学習を通して育成されるとの認識が強かったためと思われる。実際にはビジネスの世界こそグローバル化が早く進んでおり、経済界が最も声高にグローバル人材とその育成を求め、企業が取り組んできたことは既述の通りである。

さて中央大学国際経営学部は、経営学の専門知識と高い語学力を兼ね備え、国際社会で活躍できるグローバルビジネスリーダーの育成を目標に開設された。同学部では国際経営、企業経営、グローバル経済、国際地域研究、情報統計、基礎教養そして外国語から構成され、企業経営に焦点を当て、それらの理論が学習されている。

国際経営学部では1年次に北米やアジアなどで3～4週間の海外短期留学が行われ、英語講義、ディスカッションや企業訪問が実施される。7割以上の授業が英語で開講され、専門必修科目の英語授業をよりよく理解するためにチュートリアル授業も行われる。このように同学部ではグローバル人材の育成に向けた多様なプログラムが用意されている。

5-3 グローバル人材育成大学のまとめ

これまで大学のグローバル人材育成について立教大学、立命館アジア太平洋大学、昭和

21 グローバルマネジメント学部（170名）と健康発達学部（70名）が置かれている。

女子大学、長崎県立大学、長野県立大学、中央大学の国際経営系学部・学科を概観してきた。これらの学部・学科の教育目標や方法について、次のような共通点や特徴がみられる。

第1にグローバルビジネスで活躍できるリーダー育成を目標としていることである。これは学部・学科の設立趣旨からも当然のことかもしれないが、あらためてグローバル人材育成が共通な目標となっていることが確認できた。第2に英語教育の重視と海外研修を必修としていることである。英語力を高めることはグローバル人材育成の前提とされ、在学中に達成すべき目標として海外研修が位置づけられていることが判明した。第3に経営学とその実践的な学びが重視されていることである。企業訪問や海外インターンシップなどビジネス実践や主体性など社会人力を高めるための取り組みもほぼ共通してみられる。

一方、英語授業や外国人との英語コミュニケーションの機会については大学による違いが伺える。英語で経営学を学ぶ、英語授業を7割以上とする、留学生や外国人教員との英語コミュニケーションが活発かどうかなど異文化交流の環境は大学によってかなり異なる。これは同じキャンパスに外国語学部や国際学部があるか、大学の立地が東京か地方か、外国人が多い地域か、近隣に国際的な機関があるかなどさまざまな要因が関わってくる。

このように大学の国際経営系学部・学科では、グローバル人材育成に取り組み、英語と経営学を重視する点は共通するが、英語授業の割合や国際交流の環境などには違いがみられる。しかし英語授業や国際交流の機会は必ずしも多いほどよいとは言えず、大学・学部の目標や特徴を考慮し、限られた時間と資源を生かした有意義なグローバル人材の育成が求められる。

6 グローバル人材育成のあり方

6-1 グローバル経営人材という目標

ここでは事例で記してきた企業や大学によるグローバル人材育成の要素となる力、そしてグローバル経営人材という新たな目標について既述した「グローバル人材育成モデル」に沿って整理したい（図1を参照）。グローバル人材育成モデルは日本のグローバル人材の育成を体系的に表すものである。そこでは基盤となる「基本的な考え方・知識・能力」から右側のグローバル人材につながる「英語力」と「異文化力」との学習や体験により育成される力と左側の国内経営人材につながる「仕事力」と「社会力」との仕事を通して育成される力が示される。同モデルでは4つの力が学習と経験のプロセスに沿って高まることで国際的な仕事を遂行できるグローバル経営人材が育成されていく。

本論ではビジネスなど仕事をする経営人材の要素を加えることで目標とするグローバル人材を「グローバル経営人材」と設定した。国際ビジネス業務を加えることで抽象的なグローバル人材の育成目標が明確にすることができる。このグローバル経営人材こそ日本人の多くが思い描く世界で活躍する日本のビジネスパーソン姿であり、達成目標と考えられる。

実際にはそれぞれ4つの力を形成する要素は明確には分けられず、それらは重なり、企業（職場）や大学（学校）だけで育成がすべてできるとは言えない。それでもグローバル経営人材という現実的な目標を示すことで、グローバル人材育成のプロセス、そしてそのあり方や方法について従来以上に有意義な検討や議論につながると考えられる。

6-2 企業と大学のグローバル人材育成

このようにグローバル経営人材という目標に向かって、これまで企業と大学がグローバル人材の育成に取り組んできた。既述の通り、企業と大学それぞれで仕事力、社会人力、英語力、異文化力という4つの要素を高めてきたことがわかる。ここではその取り組みについて考察したことから判明した次の3点を本研究の成果としてあげたい。

第1に「英語力の広い捉え方」である。そもそもグローバル人材育成のスタートが企業の英語公用語化から始まったように、企業でも大学でも英語という明確な要素に注目しがちである。グローバル人材にとって世界で使える言語は英語であり、英語が重要なのは明らかである。そこでグローバル化を進める企業や大学はTOEICスコアを目標に据えその達成を企業の入社や昇進、大学での進級や受講の条件としてきた。

しかし、グローバル人材に必要な英語力はもっと広く捉えるべきである。グローバルビジネスを達成する人は意欲、適応力を持ち、異文化コミュニケーションに取り組んでいる。これらの要素を含めた英語力はTOEICなど英語テストだけで計ることはできない。企業での英語公用語化を宣言したトップの真意もそうした捉え方が根底にあると思われる。企業では業務を通じて英語力が他の要素とつながっていることに気づくことができるが、大学では英語だけに集中しがちである。

第2に「目標と方法の具体化」である。グローバル人材をいち早く育成すべきと産業界が要請し、それに応えて企業や大学はグローバル人材育成に取り組んでいる。しかしどの水準のグローバル人材をいつまでに育成すべきか明確に示されないことが多い。提言されている「英語もコミュニケーションも十分でき、日本人のアイデンティティを持ち、外国人など多様な環境に柔軟に対応し、自分の立場や意見をはっきり主張し、説得や交渉ができる」というグローバル人材にはいつどうしたらなれるのか、そのために今何をすべきかを明らかにする必要がある。

現実的な目標やそのための段階が示されないため、育成の取り組みはあいまいになり、評価や方法が明確な英語学習に集中しがちである。グローバル人材育成モデルに沿って、それぞれの力がどの段階にあるかを考えることで、次に何を目指すべきかが見えてくる。

第3に「キャリアの継続的育成」である。グローバル人材育成は大学はじめ学校教育で完結させる必要はなく、企業など社会で継続されるべきものである。学生から社会人になるとキャリアはより重要になり、中長期的な育成につなげる必要がある。特に大学はグローバル人材育成を完成させるべきと考えがちである。キャリア段階で達成目標を明確にし、そこで成果をあげれば理解も得られる。キャリアは個別であり、組織が変わっても継続し

てとらえるべきものである。

大学では英語力と異文化力を習得すると共に、国際経営系学部であれば仕事力や社会人力につながる専門学習として経営学やマネジメントをしっかりと学ぶことである。そして企業では仕事力と社会人力を高め、国際業務などを通して英語力と異文化力をさらに習得することができる。このように大学での学びと企業での経験の双方を通して、グローバル経営人材の育成が進展する。

7 おわりに

2020年春以来のコロナ感染により、世界中で人の移動が制限され、暮らしや働き方に大きな影響が出ている。とりわけ海外渡航は大きく制約され、海外出張や留学もできない状況が続いている。こうなるとグローバル人材の必要性も減るように思われるが、もちろんそんなことはない。かつては海外を飛び回るビジネスマンがグローバル人材のイメージであったが、現在ではグローバル人材が活躍する場は国内でもどこでも存在する。

本論では日本のグローバル化をリードする先駆的企業と大学の国際経営系学部でのグローバル人材とその育成を概観し、考察した。グローバル人材育成をより一般的に捉えるために英語力や仕事力を中心に4つの力をあげてその構造を明らかにした。グローバル人材育成モデルを構築し、仕事と学習によるグローバル経営人材育成につながる段階を示すことを試み、これらの力とその要素との関わりを明確にしたことが本論の成果である。

しかし本論には次のような限界や課題がある。まず仕事力や英語力などにある要素が事例企業などで実際に働く人とどう関わるかを実証的な調査には至っていない。例えば、企業で英語使用による仕事への実際の影響について先行調査や経験者の話を参考に考察しているが、構造的なインタビュー調査は実現できていない。同様に大学での海外研修や英語授業の影響などについてもさらに情報収集の必要がある。また対象とした企業や大学はグローバル人材育成に関連が強いと想定して、英語公用語化や国際経営系学部という制度や名称から選別したが、実際には他にもグローバル人材育成が進展している企業や大学もあるだろう。このような対象を含めたより実質的な取り組みも今後の課題としたい。

大学教育が一般的になり、ますます重視されるグローバル人材育成であるが、卒業後にその育成の成果を仕事で発揮することができれば、まさにその育成は達成される。大学在学中に海外研修に行き、英語でのコミュニケーションを経験しても、その後の仕事に英語での情報収集を役立てなければ、グローバル人材への育成はそこで留まる。一方、英語力や異文化力を仕事で発揮できればそれらの力はさらに進化する。大学だけでグローバル人材を育成するのではなく、企業や社会でのキャリアにつなげることが重要となる。そうすることで目指しているグローバル経営人材の育成が実現するだろう。

参考文献

- 秋里寿正 (2008) 「急務の課題 日本企業はグローバル人材をどのように育成すべきか」『企業と人材』4-9.
- 阿部仁、新見有紀子、星洋 (2018) 「グローバル環境で育む4つの力—留学前後における派遣学生のコンピテンシー変化について—」『一橋大学国際教育センター紀要』9、3-15.
- 石渡嶺司、米澤彰純 (2012) 「大学教育と「グローバル人材」養成—その実態と課題について」『日本労働研究雑誌』No.629、67-82.
- 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』5-2、1-12.
- 市村光之 (2019) 「海外で活躍する「グローバル人材」に求められる要件の実相」『グローバル人材育成教育研究』7-1、1-12.
- 井上邦夫 (2010) 「マネジメント・コミュニケーションとしての経営英語」『経営論集』(東洋大学) 76、13-25.
- 入江崇介 「グローバル人材マネジメント課題と施策実施状況の実態」『RMSmessage』25、28-33.
- 氏家佐江子 (2016) 「日本企業における社内英語公用語化と英語使用の現状とその影響」『年次学術大会講演要旨集』31：389-392.
- 大西好宣 (2018) 「グローバル人材とは何か—政府等による定義と新聞報道にみる功罪」『人文公共学研究論集』36、168-183.
- 汪志平 (2018) 「日本企業の人材グローバル化：現状と展望」『経済と経営』(札幌大学経済・経営学会) 48-1/2、1-22.
- 大久保幸夫 (2011) 「人材育成のグランドセオリーを考える」『Works』Jun-Jul、34-41.
- 岡部曜子 (2018) 「日本企業の経営英語化戦略—楽天の事例を中心に—」『京都マネジメント・レビュー』(京都産業大学マネジメント研究会) 32、207-220.
- 葛城崇 (2013) 「グローバル企業の英語力強化」『産研フォーラム』早稲田大学産業経営研究、10-30.
- 川島多加子 (2015) 「企業で求められている英語の実証研究—日立グループのグローバル教育の事例報告—」『情報研究』(文教大学情報学部) 53、1-15.
- 企業活力研究所研究会 (2013) 『企業におけるグローバル人材の育成確保のあり方に関する調査研究報告書』111、財団法人企業活力研究所.
- JMAグローバル人事研究会 (2012) 『グローバル人事の重点課題とその解決に向けて』52、社団法人日本能率協会.
- ジェシー・E・オルセン (2013) 「海外の視点から見たグローバル人材」、グローバル人材育成事業、西日本第1ブロック共同ワークショップ、同志社大学プレゼン資料、19p. (Jesse E. Olsen, Global Competence in a Global Society with Special Reference to its Universality)

- 七井誠一郎、松田世治（2017）「経営系学部におけるグローバルビジネス人材育成のための産学連携教育の強化」『城西国際大学紀要』149-162.
- 嶋内佐絵（2014）「グローバル人材育成と大学の国際化に関する一考察」『横浜市立大学論叢人文科学系列』66-1、109-126.
- ジャビダン、ティーガーデン、ボーエン（2011）「世界で通用する人材の条件」『Diamond Harvard Business Review：ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』3月、94-103. (Mansour Javidan, Mary Teagarden, David Bowen (2010) “Making It Overseas”, Harvard Business Review, 88-4).
- 白木三秀編著（2014）『グローバル・マネジャーの育成と評価』338、早稲田大学出版部.
- 眞谷国光（2020）「近年の大学における留学の動向および留学による学生の変容～早稲田大学の事例より～」『応用心理学研究』45-3、255-261.
- 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.
- 西村眞（2013）「グローバル人材育成に関する考察」『経済科学』第60巻第3号、97-117.
- Neeley, T. B. (2013), Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global Organizations, *Organization Science*, 24(2), 476-497.
- 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調査」http://www.keidanren.or.jp/policy/2015/028_honbun.pdf
- 日本在外企業協会（2011）『海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査』結果報告』https://joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2010.pdf
- 葉山彩蘭（2012）「グローバル人材育成の課題と展望」『国際経営・文化研究』（淑徳大学）17-1、1-12.
- 松井一彦（2020）「コロナの時代におけるグローバル人材育成—大学等を中心に—」『立法と調査』429、72-87.
- 松本芳男（2014）「日本企業におけるグローバル人材育成の課題」『経営力創成研究』10、81-88.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング・ヒューマンキャピタル部（2018）「大手企業におけるグローバル経営人材の育成に関する実態調査～グローバル共通の仕組みで経営人材を育成できている企業は2割に留まる～」コンサルティングレポート、1-5、2018.4.4 https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting_report/cr_180404/ (2021.8.13)
- 両角亜希子（2011）「大学のグローバル人材育成はどこまで進んでいるか」『リクルートカレッジマネジメント』168、May-Jun、14-24.
- 谷内篤博（2001）「新しい能力主義としてのコンピテンシーモデルの妥当性と信頼性」『経営論集』文京学院大学総合研究所11(1)、49-62.
- 藪田由己子（2016）「グローバル人材とグローバルマインド育成に関する一考察」『清泉女学院短期大学研究紀要』34、53-62.

- 山口岳男 (2018) 「グローバル経営に資する人材戦略と人事部門の変革—日立製作所の事例」『日本労働研究雑誌』 698、62-72.
- 吉田文 (2011) 「立教を越える立教を目指して—経営学部のグローバル人材育成プログラム」『リクルートカレッジマネジメント』 169、May-Jun、23-27.
- 吉田文 (2014) 「グローバル人材の育成」と日本の大学教育—議論のローカリズムをめぐって—」『教育学研究』 81-2、164-175.
- 渡部由紀、阿部仁、星洋、二子石優 (2016) 「グローバル環境で育む4つの力：留学前段階における派遣学生の行動特性測定結果」『一橋大学国際教育センター紀要』 8：143-156.