

# グローバル化で求められる能力

榎 本 悟\*

## Needed Competencies of “Global Jin-Zai (Globally Competent Person)”

Satoru ENOMOTO

**要旨：**グローバル〇〇はわが国における一種の流行語である。なかでもグローバル人材をいかにして養成するのか、そしてそのための英語力の強化が強調されている。本稿は、日本政府、企業の経営者、研究者のグローバル人材の考え方を検討し、さまざまな考え方が存在することを確認する。同時に、わが国が直面するグローバル化の現実の中で、グローバル人材として何が要請されているのかということを明らかにする。

### Abstract :

Global “something” is a buzzword now in Japan. Especially the term “Global Jin-Zai (Globally competent person)” is mainly emphasized among all the interest groups including Japanese government, educational institutions, academic researchers and even majority of Japanese people.

In this article we review the term “Global Jin-Zai” based on the literatures written and reported by the above-mentioned interest groups. At the same time, we also discuss the emerging challenges of Japanese economy and business under globalization and needed competencies of “Global Jin-Zai”.

**キーワード：**グローバル化、多国籍企業、グローバル人材

## 1 はじめに

昨今、グローバル化、グローバル競争、グローバル人材、グローバル教育等々、わが国のメディア、日本政府、教育界、企業、家族、そして果ては学生に至るまでこうした言葉を日常的に用いている。まるで、日本全体が流行病に感染したかのようである。だが、こうした言葉のほんとうの意味をあまり考えることなく、一種のはやり言葉のように用いることは危険なことでもある。

本稿は日本を取り巻くグローバル化がどのようなものであり、グローバル化の中心的存在である

多国籍企業とは何か、そして、その多国籍企業を担うはずの人材とは一体どのような人物であるのかを探るものである。

以下ではまず、グローバル化とは一体いかなる意味を指すのか、そして国際化とはどう違うのかということを明らかにする。続いて、グローバル化する上で中心的役割を担う多国籍企業とはどのようなものか、概説する。さらに、この多国籍企業を担う人材をグローバル人材<sup>1)</sup>と考え、そうした人材に求められる要件とは何かを、日本政府、経営者、そして研究者の見方の順に論評する。

一方、以上の分析を踏まえた上で、グローバル

\*関西学院大学国際学部教授

1) もちろんグローバル人材は多国籍企業で働く人たちに限定されるものではないが、多国籍企業で働く人材がグローバル人材として最もイメージし易いため、このように記した。

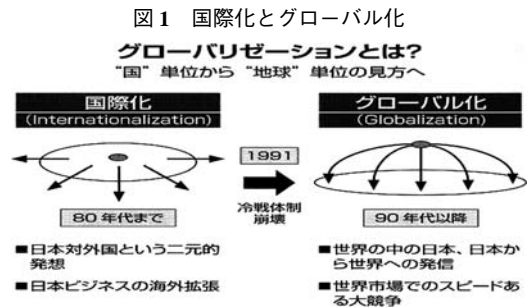
人材の考察のために、わが国のグローバル化の現実を明らかにする。この分析によって、わが国におけるグローバル人材の育成の問題点とそこにおける深刻な反省点が浮かび上がることを期待して本稿を終えたい。

## 2 グローバル化とは何か

グローバル化（Globalization）とは何か？この言葉は日常的に用いられているが、それほど明確ではない。たとえば、これと同じような意味を持つ国際化（Internationalization）とは異なるのか、同じなのか？

グローバル化という言葉に対して、渥美（2013）は国際化と対比して、次のように述べる。国際化とは「日本対外国という二元的発想に基づき日本国内のビジネスをを海外に拡張するという姿勢（スタンス）（73 頁）」であり、他方、グローバル化とは、国際化の考え方を大きく転換、あるいは変革することであり、世界には多様な国が存在し、日本（自国）はその一つに過ぎないということを自覚し、グローバル化の世界では日本発想ではなく、世界的視点に立って日本（自国）が何ができるかということを考えることであり、いわば国際化が地上から眺めるのに対し、グローバル化は鳥瞰図の発想をすることであるとしている。この結果、国際化は日本（自国）的発想にとらわれがちであり、日本、あるいは本国中心の見方に固執することになるが、グローバル化は世界基準で物事を判断する姿勢であるため、公平な態度や行動が可能になるとする（74 頁以下参照）。

今、グローバル化と国際化を図示すると図 1 が描かれる。この図からわかるとおり、国際化の段



出所) 渥美（2013）、73 頁

階から、グローバル化への転換は東西冷戦終結後の 1990 年代に入ってからである。そして国際化は先にも述べたように日本対外国という視点であり、グローバル化は世界の中の日本という視点への転換を示している。

このようにグローバル化と国際化には概念的に大きな違いが存在しており、グローバル化は国際化よりもさらに格段に進んだ段階を示すものと考えることができる（渥美、2013、71 頁）。したがって、厳密にはこれら二つの概念は区別して用いなければならないが、本稿ではこれらの言葉を相互互換的に用いることにする<sup>2)</sup>。理由は、現在の多国籍企業といえども、その多くは、まだ国際化の段階にとどまっており、そうした中で、グローバル化や、グローバル人材といったことが論じられており、グローバル化と国際化を区別することによりあまり多くの意義を見いだせないからである。

## 3 グローバル化の担い手

それではグローバル化の主役とはだれであろうか？言うまでもなく、民間企業であり、なかでも大企業である（チャンドラー、1973）<sup>3)</sup>。毎年、

2) もちろん、グローバル化については、他の意見も存在している。たとえば、フリードマン（2008）はグローバル化を次のように規定している。まずグローバルイゼーション（訳語ではグローバル化ではなく）は世界をフラットなものに変えたが、それにはいくつかのバージョンが存在している。グローバルイゼーション 1.0 は、国のグローバル化が原動力であり、グローバルイゼーション 2.0 は企業がその原動力であり、そして、およそ 2000 年前後にグローバルイゼーション 3.0 の時代に突入した。この時代、世界は S サイズからさらに縮小し、同時に競技場を平坦なものにした。そしてそこでは、個人がグローバルに力を合わせ、グローバルに競争を繰り広げる時代だと主張する。さらに、これまで個人といえは欧米を中心とする個人であったが、いまや多種多様な、すなわち非欧米、非白人の個人がその世界に参入している時代がグローバルイゼーション 3.0 の時代であるという（フリードマン、25-26 頁）。あるいはまた、石井（2012）によれば、グローバル化とは通信・情報技術と国際輸送という 2 つのシステムの浸透によって引き起こされた、地球規模での経済的な変化であるという（171 頁）。

3) チャンドラーによれば、近代的産業企業（ビッグ・ビジネス）は 1910 年代までに、アメリカ経済の中で最

雑誌 Fortune で発表される世界の売上高上位 500 社、すなわち世界最大企業 500 社が全世界の貿易の半分以上、そして 80% 以上の海外直接投資 (Foreign Direct Investment, FDI) を担っているといわれている (Rugman and Collinson, 2012, p.7)。こうした数値からも明らかなように、世界の大企業は強力な影響力を保持していることがわかる。

また、FDI を積極的に展開することで、世界的な規模で事業を展開している大企業を、特に多国籍企業 (Multinational Corporations, MNCs or Multinational Enterprises, MNEs) という。多国籍企業は、本国親会社と海外子会社とが基本的に 3 つの関係で結びついており、それらの総体として、親会社・子会社が活動している。3 つの関係とは、一つは所有形態であり、それには完全所有の形態もあり、部分所有 (過半数所有や少数所有など) の形態も存在する。第二に親会社と子会社は、経営資源 (ヒト、モノ、カネ、情報) で結びついている。たとえば、海外子会社に、本国親会社から人が派遣される場合はヒトが、本国から子会社に資金が提供される場合にはカネが、といった具合に何らかの意味で経営資源にかかわるつながりを持っている。さらに戦略という側面では、世界各国の海外子会社には、どの製品をどれだけの数量生産し、そのうちのどれくらいを現地市場で販売したり、どれだけの数量をどの国に輸出するのかといったことを親会社として決定する必要がある。こうして、本国親会社と海外子会社とは、密接な連携の下に活動しているのが多国籍企業である。

#### 4 グローバル化で求められる人材 (グローバル人材) 像

多国籍企業の活動が世界中に拡大するとき、その活動を担う主体はいかなる人材であろうか？これまでわが国では、海外との関わりが進展するにつれて、求められる人材も変わってきた。吉原・

アメージャンは (2013) はその変遷を次のように述べる。国際経営がほぼ輸出に限定されていた 1950 年代、60 年代は外国語大学、外国語学部で英語を学んだ卒業生が採用され、彼らが輸出業務を遂行した。続いて、英語の能力より営業や生産など実務の能力を重視する時代が来る。英語能力は輸出や海外生産 (現地生産) の仕事をするうちに習得すると考えられた。その後、実務能力と英語能力の両方を備えた人材が求められるようになる。現在はそういう時代である (301 頁)、と。

こうした時代背景の中<sup>4)</sup>で、わが国ではさまざまな関係者たちが、グローバル人材についての議論を展開している。

ここでは、主要な利害関係者である、わが国政府、企業経営者、そして研究者の「グローバル人材」に対する考え方を取り上げて、検討する。

##### 4-1 政府の考え方

まず最初に取り上げるのはわが国政府、とりわけ教育行政を担当する文部科学省関連の委員会のグローバル人材に関する考え方である。

『国際交流政策懇談会 最終報告書』(平成 23 年 3 月) はグローバル化した国際社会をリードする人材に求められる能力は「日本人としての素養、外国語で論理的にコミュニケーションをとれる能力、異文化を理解する寛容な精神、新しい価値を生み出せる創造力である (1 頁)」としている。これに続いて、最終報告書は、国際社会で活躍する人材に求められる能力という、とくく語学力が挙げられるが、まずは国際社会で自らの考えや立脚点を隠ることなく主張できる能力が必要であり、その際、わが国固有の文化や歴史に関する正しい知識を身につけ、自らのアイデンティティにかかわる自信と謙虚さを持つことが重要 (1 頁) としている。

次に、産学連携によるグローバル人材育成推進会議が平成 23 年 4 月に提出した報告書『産学官

ㄨ も強力な制度となり、その管理者たちは、経済的意思決定者の中で最も影響力を持つグループとなるに至ったと述べている (チャンドラー、1973、4 頁)。

4) 「グローバル」という言葉が『日本経済新聞』に初めて登場したのは 1983 年であるといわれている (船川、2011、13 頁)。その後 30 年以上経過したわけであるから、当然のごとくグローバル化は進展していると考えられることができるし、その中で必要とされる人材をグローバル人材と呼ぶことが必然的に増加することも首肯できよう。

によるグローバル人材の育成のための戦略』によると、グローバル人材とは、「世界的な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（3頁）」のことを指している。

今、二つの関係委員会のグローバル人材に関する議論をまとめてみると、国際交流政策懇談会の定義では、グローバル人材とは、

- ・日本人としての素養
- ・外国語で論理的にコミュニケーションをとれる能力
- ・異文化を理解する寛容な精神
- ・新しい価値を生み出せる創造力、である。

他方で、グローバル人材育成推進会議の定義では、グローバル人材とは

- ・アイデンティティ
- ・教養と専門性
- ・コミュニケーション能力と協調性
- ・価値を創造する能力
- ・社会貢献の意識、となる。

二つの委員会の議論をあわせてみると、アイデンティティ、コミュニケーション能力、価値を創造する能力はどちらの委員会も強調している。そして異文化理解に寛容な精神ならびに社会貢献の意識といった考え方は一方の委員会のみ主張するものである。いずれにしてもグローバル人材にふさわしい人材は、こうした高いハードルを乗り越えなければならないが、果たして、どこにそのような人材がいるというのであろうか？努力目標であったとしても、こうした要件を具備する人材は「スーパーマン・スーパーウーマン」であろう。政府の努力目標としては理解できたとしても、また、そうした要件を備えた人材になろうと努力す

るにしても、とうてい追いつくことのできる要件とは考えられない。いわば無い物ねだりのグローバル人材像でしかない。

#### 4-2 経営者の考え方

わが国経営者のグローバル人材に対する考え方も多様であり、二つの極論が鋭く対立している。最初に取り上げる経営者は楽天社長である三木谷浩史氏の主張である。

三木谷氏によれば、日本人には勤勉さがあり、技術力もデザイン力もあるが、決定的に欠けているものがあるという。それは「グローバルコミュニケーション能力だ。特に、この能力の重要な要素の一つ、英語力が、日本人には不足している。もし日本人に英語力があったなら、今日のような経済的な凋落を招くことはなかったと思う（三木谷、2012、163頁）<sup>5)</sup>」と主張する。

以上の議論と真っ向から対立する意見の代表として、マイクロソフト日本法人の元社長であった成毛眞氏をあげることができる。

成毛氏によれば、英語はコミュニケーションの道具に過ぎないし、日本人が当たり前のように日本語を話すように、英語圏に住んでいる人は英語を話す。ただそれだけのことである。問題は道具の使い方よりも話の中身である（成毛、2011、78-79頁）と主張する。

続けて、日本人が陥りやすい誤解について興味深い事例を述べている。

「少し英語を話せると、「すごい。〇〇さんって英語ができるんですね」と尊敬のまなざしで見られる。この思い込みは、英語圏に住んでいる人はすべて優秀だと信じているのと同じくらい愚かな発想である。

おそらく、私も含め、外資系企業のトップ経営者で「英語ができる人は優秀」などと思っている人はいない。これも、アメリカの企業で「英語ができる人は優秀ですか？」と聞くのと同じくらい

5) この議論は、日本人のコミュニケーション能力の欠如は英語力の欠如に起因しているとする考え方であるが、議論を少し進めることで、問題点が明らかになる。たとえば、日本人は母語としての日本語を話すことができる。それでは日本人全員がコミュニケーションに優れているかというそうではない。したがって、言葉の問題だけではないということである。もちろん、英語を母語としない日本人にとっては、英語でコミュニケーションをとる場合には、英語がネックになる。そうであるからといって、英語をマスターすれば、英語によるコミュニケーションが成立するというわけではない。

間拔けな発想である。「英語ができて当たり前」  
とも思っていない。だから就職の時の面接で、帰  
国子女だ、TOEIC で何点取ったとアピールされ  
ても聞き流すだろう（78 頁）」と。

このように同じ日本人経営者でも、グローバル  
人材にかかわって英語の必要性を主張する人と、  
その必要性はないと主張する人が鋭く対立して  
いる。おそらく多くの経営者はこの議論の中間  
に、といってもどちらかに偏った中間だろうが、  
自らのスタンスを決めているものと考えられる。

もう一人、グローバル人材について上記二人の  
意見とは少々異なる議論を展開している経営者  
を見てみよう。その経営者とは、ダイキン工業代  
表取締役会長兼 CEO の井上礼之氏である。

井上氏によれば、グローバル人材というのは抽  
象的な概念で、事業展開している国によって必要  
な人材の要件は異なるとして、次のように主張す  
る。すなわち「国によって文化、宗教、価値観、  
人種名など多種多様です。国によって人材の要件  
を具体的に考えるしかありません。当社では、そ  
れをグローバル人材と呼んでいます。そういう  
人材の総体をグローバル人材と呼ぶのではないで  
しょうか。……（中略）……一言添えるとすれ  
ば、「本社とのコミュニケーションを図れること」  
を要件にあげます。……（中略）……ロジカルだ  
けでは決して人は納得して動かないということも  
肝に銘じるだけです。ロジカルを否定するわけでは  
ない。ただ、ロジカル一辺倒では人はついてこ  
ないのです（井上、2012、232、234 頁）」と。

ここでの議論はグローバル人材を具体的に考  
え、国ごとに必要な要件を満たす人材のプールが  
グローバル人材であると主張している。また本社  
とのコミュニケーションがとれることと、ロジカル  
（論理）だけでは人が動かないということも主  
張している<sup>6)</sup>。これはわが国のさまざまな利害関  
係者がグローバル人材について語るときに、見落  
としがちな論点を提示しているものと考えられ

る。

以上、経営者の議論<sup>7)</sup>をまとめてみると、グロ  
ーバル人材になるには、英語（絶対）必要論と英  
語不要論とが鋭く対立していることがわかる。英  
語については対立がありながらも、その他の点、  
たとえば、多様性を理解・受容できる人、コミュ  
ニケーション力そしてロジカル・シンキング以外  
の能力、いわゆる人間力といったものがグローバ  
ル人材の要件としてあげられている。

#### 4.3 研究者の考え方

それでは、研究者はどのようにグローバル人材  
をとらえているであろうか？ここでは、グローバ  
ルに活躍できる人材一般というよりも、グローバ  
ルな視点で、多様な人材を管理していくことがで  
きるグローバル・マネジャーの要件を見ていくこ  
とにする。

藤井（2012）によれば、グローバル・マネジャ  
ーの要件として次の5つを提示している

- ・異なる価値観を受け入れることができる
- ・異文化環境において的確な状況判断ができる
- ・異文化環境においても理解可能な指示が出せる
- ・本社と海外子会社をつなぐキーパーソンになれる
- ・業務を遂行するための管理能力がある（163  
頁）、である。

続いて、楠木（2013）はグローバル・リーダ  
ーについて興味深いことを指摘する。すなわちグロ  
ーバル・リーダーの育成について、「「グローバ  
ル」という言葉をとって単に「リーダーの育成」  
としたところで、話の本筋はほとんど変わらない  
のではないか。優れたリーダーならばグローバル  
でも優れているはずだ（125 頁）」と。また「英  
語が必ずしも流麗でなくても、コミュニケーション  
が上手な生身の人間をモデルにすることが大事  
だと思う。……中略……英語そのもののスキルよ

6) 英語さえできれば、すべてが解決し、グローバル人材になれるという意見はかなり強力に存在する。あるいは昨今、論理的に物事を考えることが強調されるロジカル・シンキングであるが、人は論理的に説明を受けたからといって理解はしても、納得はしない、したがって、したがわれないということが起こりうる。これなどは、人は論理だけでなく、共感が必要であることを物語るものである。

7) 経営者だけでなく企業関係者がグローバル人材について論じた本はいくつもある。たとえば船川（2012）、古屋（2012）、安田（2013）、宋（2013）などである。

りも、コミュニケーションの内容、姿勢、スタイルがものをいう（113-115 頁）」と。

次いで、グローバル・マネジャーについて直接論及したわけではないが、マネジャー（管理者）に求められる能力として次の3つのものが重視されている（榊原、2013、88-90 頁）。

- ・テクニカル・スキル
- ・ヒューマン・スキル
- ・コンセプチュアル・スキル、の3つである。

テクニカル・スキルとは特定の所与の問題に対する答えを導くもので、仕事をする上で必要な業務知識はその典型であり、学校教育が最も得意とするスキルの育成である。ヒューマン・スキルとは、特定の問題に対する人間集団を利用して組織的解決に導くスキルであり、対人関係能力ともいえる。こうしたスキルは社会的経験を積むことである程度蓄積できるものである。最後のコンセプチュアル・スキルは問題自体を発見して定式化していく能力であり、そのため、所与の問題を解決していくことに比べて、実は大変に難しいものである。このため簡単に学習できるとか、経験を積みば自動的に得られるといったものではなく、時間をかけた意識的・系統的な努力が必要となるといわれている。

以上3人の研究者によるグローバル・マネジャーあるいはマネジャーの要件を見てきたが、それらを見てみると、グローバル・マネジャーに必要な要件として、英語の重要性がことさら強調されているわけではない。むしろ、英語は要件の中の一つとしての重要性であり、それ以外の能力が協調されていると考えることができる。

これまで、わが国政府、企業経営者、そして研究者によるグローバル人材の要件についてみてきたが、それぞれの関係者によって定義は多様であり、議論の一致を見ているわけではない。とはいえ、「英語ができなければグローバル人材にならない」といった意見はそれほど強力ではない<sup>8)</sup>。むしろ、英語以外の能力がグローバルに活躍するための要件として重要であるということが主張さ

れているのである。したがって、英語は必要がない、などとここで主張するつもりはない。要は何がグローバル人材にとって必要なことか、そしてそれらを日々の生活の中で、あるいは社会や教育の現場で育成するための戦略的政策が体系立てて進められているのかどうかということが、真っ先に検討されなければならない。

## 5 わが国のグローバル化の現実： グローバル人材考察のために

これまで、グローバル化とは何か、グローバル人材の要件とは一体どういうものかといったことを見てきた。ここからはいったん目を、わが国経済や企業の現実、ならびにグローバル化の現状を検討することによって、そこから見える新たな課題を見いだすことにしよう。

最初に、日本経済の実力を見てみよう。表1は国内総生産（GDP）の時系列的推移を見たものである。

この表によれば、平成12年度（2000年度）の国内総生産が510兆円あまりであるのに対し、平成25年度（2013年度）にはおよそ30兆円減少して、483兆円であることがわかる。GDPの減少は純輸出（輸出－輸入）が減少することで一部分説明可能であるが、わが国の純輸出がマイナスに転ずるのは、2011年（平成23年）の東日本大震災の影響以降である。またサービス収支はこれまで一貫して赤字であり、貿易収支とサービス収

表1 国内総生産（GDP）の推移（名目、単位：  
10億円）

平成12年度	510835
平成17年度	505349
平成21年度	473934
平成22年度	480233
平成23年度	473699
平成24年度	472597
平成25年度	483110

出所）総務省統計局『日本の統計 2015』32頁

8) とはいえ、グローバル化の中で、英語力の必要性を強調している研究者がいることはたしかである。たとえば、次の文献を参照のこと。

Piekkari, Welch and Welch (2014)

支両方の赤字部分の補填を海外進出した日系企業が稼いだ利益を配当金や利子という形で還流させることで経常収支の赤字転落を解消している姿が明らかになっている（総務省統計局、2014、208頁；同、2015、208頁）。このため、わが国にとって、海外での利益確保がますます重要になってきている。

他方、一人当たり名目国内総生産の推移を見ると、1980年は世界第17位、10年後の1990年は第8位、そして1995年には世界第3位にまで上昇した。その後急落して2005年には世界第15位。そして2011年には世界第17位まで低下した。ちょうど30年前の水準に戻ったことになる（米倉・延岡・青島、2010、13頁；総務省統計局、2014、70-71頁）<sup>9)</sup>。

加えて、表2でも明かなように、日本企業の世界的な競争力に陰りが出てきていることが気になるところである。雑誌 Fortune が毎年発表する世界の大企業500社の中に入る日本企業は、100位以内、101位から200位以内といった各レベルでは比較的均等に分散しているが、合計数において、毎年その数を減らしているということである。

以上のように、表1ならびに表2を見ることで、わが国の経済あるいは企業に現在、どのよう

なことが課せられていると考えることができるだろうか？

おそらく、国内のGDPが減少し、貿易赤字が持続するとすれば、国内ではなく、海外で稼ぐことを考えざるを得ないだろう、と考えるのが妥当ということになるだろう。

図2は、わが国製造業の海外生産比率を海外進出企業ベースと国内全法人ベースに分けて、示したものである。これを見ると明かなように、いずれのベースで見ても海外生産比率は上昇傾向にあることがわかる。とりわけ、海外進出した企業ベースで見ると、既に三分の一以上が海外で生産されていることがわかる。つまりわが国企業は国内から海外に目を転じてきているということである。

それではこの比率はどこまで上昇するのだろうか？それに対する答えとして参考にすべきは、表3にあると考えられる。

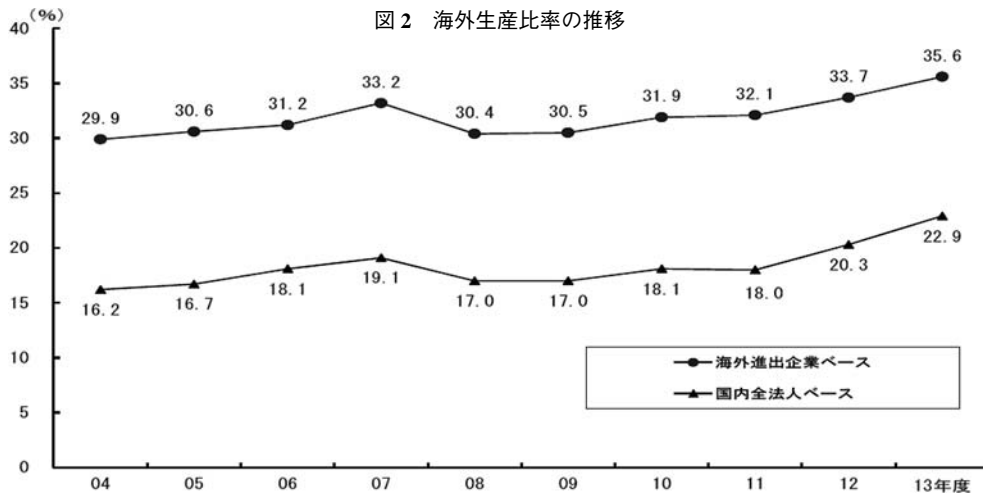
表3はアメリカ、日本を含む5カ国の直接投資残高ならびに輸出額が対GDPの比率として示してある。中国、韓国はここでは比較の対象として除き、アメリカ、ドイツの直接投資残高の比率を見てみると、わが国の直接投資残高よりもはるかに大きいということがわかる。このことから考えると、今後わが国企業の直接投資残高がアメリ

表2 日本大企業の史的変遷

年	順位					合計	最大企業
	1-100	101-200	201-300	301-400	401-500		
2003	14	14	19	15	20	82	Toyota Motor
2004	13	15	17	18	18	81	Toyota Motor
2005	9	18	18	14	11	70	Toyota Motor
2006	8	17	15	15	12	67	Toyota Motor
2007	8	15	16	14	11	64	Toyota Motor
2008	10	15	16	12	15	68	Toyota Motor
2009	10	16	18	9	18	71	Toyota Motor
2010	11	13	17	12	15	68	Toyota Motor
2011	12	13	14	12	17	68	Toyota Motor
2012	10	16	11	14	11	62	Toyota Motor
2013	7	15	10	7	18	57	Toyota Motor
2014	7	11	12	10	14	54	Toyota Motor

出所) Fortune、各号より作成

9) ちなみに2013年には世界第23位とさらに下がっている（総務省統計局 2015、70-71頁）為替の影響が大きい、少なくとも低下傾向にあることは確かである。



注：国内全法人ベースの海外生産比率＝現地法人（製造業）売上高／（現地法人（製造業）売上高＋国内法人（製造業）売上高）×100.0  
 海外進出企業ベースの海外生産比率＝現地法人（製造業）売上高／（現地法人（製造業）売上高＋本社企業（製造業）売上高）×100.0  
 出所）経済産業省『第44回海外事業活動基本調査（2014年7月調査概要）より

表3 海外活動の国際比較（2011年）

	直接投資残高（％）	輸出額（％）
日本	16.4	14.0
アメリカ	29.8	9.8
ドイツ	40.4	41.3
中国	5.0	26.0
韓国	14.3	49.9

出所）伊丹（2013）、99頁

カ、ドイツ並みに上昇するとすれば、図2で見た海外生産比率も当然のごとく上昇すると考えることができよう。したがって、日本企業は海外活動を通じて、自らの立ち位置を確保することがますます重要になるであろう。

そうしたことにいち早く気がついて、海外に目を転じている日本企業も少なくない。表4はわが国の主要企業の所在地別売上高の比率を示したものである。これによれば、わが国企業にとって、国内市場に加えて、海外市場の重要性、とりわけアジア市場の重要性が高まっていることは注目に値する。昨今アジア市場の成長速度の速さについては、マスコミ等も取り上げていることから、こうした指摘は、既に旧聞に属することかもしれない。

表4 主要企業の国内、海外、アジア比率

	国内	海外	海外／全体	アジア／全体
資生堂（2015.3）	366	412	53.0	21.9
花王（2015.12）	938	464	33.1	14.5
ソニー（2015.3）	2234	5982	72.8	19.5
東芝（2014.3）	2732	3770	58.0	21.2
日立（2014.3）	5303	4313	44.9	21.5
キヤノン（2014.12）	724	3003	80.6	23.5
パナソニック（2015.3）	3692	4023	52.1	27.0
ホンダ技研（2014.3）	2217	9625	81.3	19.8
日産自動車（2014.3）	2348	8134	77.6	9.5
トヨタ自動車（2014.3）	8533	17159	66.8	17.4

出所）各社ホームページより作成

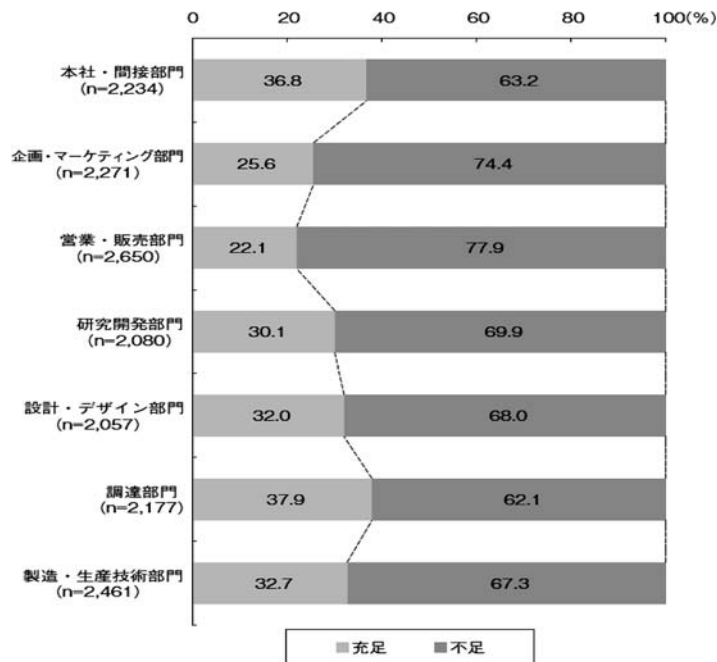
い。

主要企業の多くの海外売上高比率は半分を超え、キヤノンやホンダ技研にいたっては、売上の8割以上が海外である。また主要企業のほとんどについて、アジアの売上高比率は全体の2割を超えているということである。この比率は、今後さらに上昇することが期待されることから、売上高に占める海外比率もまた上昇することが予想される。

こうした状況を踏まえた上で、海外で活躍できる人材、いわゆるグローバル人材を企業はどのよ



図3 グローバル人材の確保状況（部門別）



出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 (2012)、157 頁

うに確保しようとしているのであろうか？結論から言えば、その見通しは必ずしも明るいとはいえない。

図3はグローバル人材の確保状況（部門別）、そして図4は学生ならびに企業の人事担当者双方で、何が不足していると思うかを問うたものである。図3から容易にわかることは、企業のいかなる部門においてもグローバル人材は不足しており、とりわけ、営業・販売部門と企画・マーケティング部門において著しく不足感があることがわかる。さらに、図4を見ることで、さらに大きな違いが明らかになる。たとえば、学生は、語学力（TOEIC、日本語力等）、業界に関する専門知識、簿記などが自分に不足していると認識しているのに対して、企業の人事担当者は主体性、コミュニケーション力、粘り強さが不足しているとみており、決定的にすれ違っていることがわかる。

こうした結果は、誠に不幸な現実を反映したものであり、早急にこうしたすれ違いをなくすための戦略的方針転換を行う必要がある。そうしなければ、学生も企業もそれぞれ全く無駄な努力をし

ていることになるであろう。

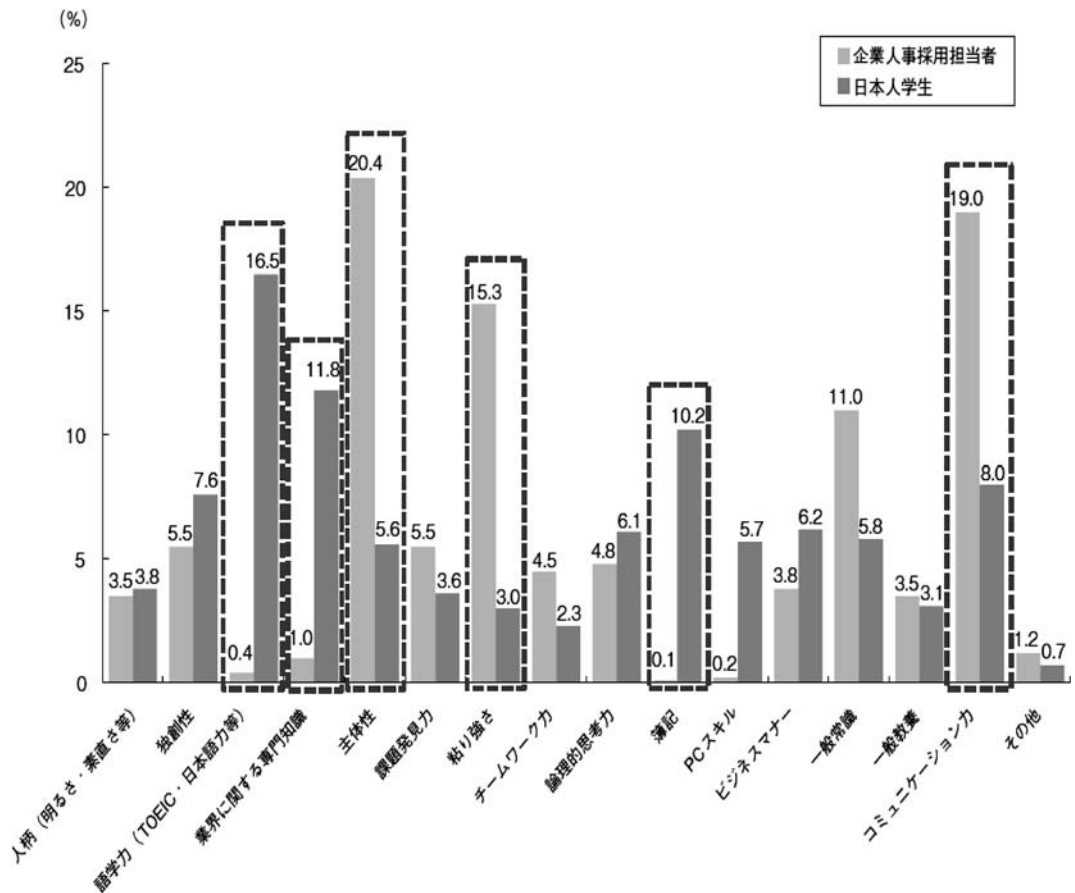
## 6 おわりに

ここまで、わが国におけるグローバル人材について政府、企業、そして研究者の考え方を検討してきた。これまでの議論から明らかなことは、グローバル人材についての統一的な定義は存在しない。それぞれの立場からグローバル人材と考えられる多様な定義を展開しているということである。

とはいえ、巷間かしましく喧伝されているほどグローバル人材＝英語という考え方が支持されているとはいえない。すなわちグローバル人材になるためには、語学以外のその他の能力が必要であると主張する考え方の方が多数である。そしてその他の能力とは、本国でも外国でも、どちらにおいても必要とされる能力である。こうしたことから考えてみると、わが国におけるグローバル人材＝英語という考え方は、グローバル人材に対する誤解から来ている。

したがって、グローバル化で求められる人材と

図4 自分（学生）に不足していると思う能力要素



出所) 経済産業省・厚生労働省……文部科学省編 (2012)、163 頁

は、いたずらに留学することで形成されるものではなく、本国で必要な能力を形成することができるということである。そのための戦略的施策を策定、実施することが早急に求められている。

次いで、図4で見たように、企業採用担当者と学生双方の自分（学生）の能力不足に対する認識の違いは、明らかに大きな問題である。こうした乖離を放置したままでグローバル人材を養成することはいったい何をもたらすのであろうか？わが国が現在行っているグローバル人材に向けた壮大な努力と膨大な費用は、とどのつまりはテクニカル・スキルを磨くだけの徒労で終わるしかない。

既に述べたように、テクニカル・スキルに加えて、ヒューマン・スキルやコンセプチュアル・スキルを備えた人材をマネジャー<sup>10)</sup>に必要な要件であると考えたとすれば、そうした能力すべてをいかにして未来を背負う若き人たちに確立するのか、戦略的、かつバランスのとれた体系性のある施策を構築して初めて可能となるものである。そうした道は、われわれが考えているより遙かに、大きな努力と資金が必要となる。またこうした資源を投入することで、わが国では、様々な圧力や抵抗が生じることは必死であり、それに対する長期的な忍耐力も必要となる。それでもこうしたこ

10) 本稿では、グローバル人材について明確な定義をしていない。とはいえ、これまでの議論から明らかなように、グローバル人材＝英語では決していない。さらに、上記3つのスキル（テクニカル、ヒューマン、コンセプチュアル）に加えて、グローバル化の中で新たに加わるスキルは、異文化理解・受容能力が最大の要件となろう。

とを真剣に検討することなく、グローバル人材などという言葉に一喜一憂することは、あまりにも皮相な考え方ではないだろうか。

最後に、こうした議論を進めても、次のような疑問が必ず出てくる。「ヒューマン・スキルやコンセプチュアル・スキルがいかに優れていても、伝達手段である英語ができなければ、どうやって伝えるのか、英語ができなければ、伝えられないではないか」と。もっともな疑問であるが、それでは、「英語ができる」とはいったいどういうことを指すのだろうか？と逆に尋ねてみたい。「あなたは伝達手段である英語を使っていったい何をしゃべるのですか？話す内容をそれほど持っていますか」と。この問題については稿をあらためて議論することにした。

#### 参考文献

- 渥美育子 (2013) 『「世界で戦える人材」の条件』PHP ビジネス新書
- 石井真一稿「国際化のマネジメント」加護野忠男・吉村典久編 (2012) 『1からの経営学 第2版』所収、碩学舎
- 伊丹敬之 (2013) 『日本企業は何で食っていくのか』日本経済新聞出版社
- 井上礼之 (2012) 『人の力を信じて』日経ビジネス人文庫
- 楠木建 (2013) 『経営センスの論理』新潮新書
- 経済産業省 (2015) 『第44回海外事業活動基本調査 (2014年7月調査概要)』
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 (2012) 『ものづくり白書 2012年版』
- 国際交流政策懇談会 (平成23年 (2011)) 『国際交流政策懇談会 最終報告』
- 榎原清則 (2013) 『経営学入門 (上) 第2版』日経文庫
- 産学連携によるグローバル人材育成推進会議 (平成23年 (2011)) 『産学官によるグローバル人材の育成のための戦略』
- 宋文洲 (2013) 『英語だけができる残念な人々』中経出版
- 総務省統計局 (2015) 『世界の統計 2015』
- 総務省統計局 (2014) 『日本の統計 2014』
- 総務省統計局 (2015) 『日本の統計 2015』
- アルフレッド・D・チャンドラー Jr.、鳥羽欽一郎・小林袈裟次訳 (1973) 『経営者の時代 (上) (下)』東洋経済新報社
- 成毛眞 (2011) 『日本人の9割に英語はいらない』祥伝社
- 藤井健稿 (2012) 「異文化マネジメント」江夏健一・桑名義晴編『理論とケースで学ぶ国際ビジネス 三訂版』所収、同文館
- 船川淳志 (2012) 『英語が社内公用語になっても怖くない：グローバルイングリッシュ宣言！』講談社 α 新書
- トーマス・フリードマン、伏見威蕃訳 (2008) 『フラット化する世界 (上) (下) 増補改訂版』日本経済新聞社
- 古屋裕子編 (2012) 『英語のバカヤロー』泰文堂
- 三木谷浩史 (2012) 『たかが英語！』講談社
- 安田信 (2013) 『世界で通用する日本人であるために』同文館出版
- 吉原英樹・クリスティーナ・アメージャン稿 (2013) 「国際経営マネジメントの変革」吉原英樹・白木三秀・新宅純二郎・浅川和宏編『ケースに学ぶ国際経営』所収、有斐閣
- 米倉誠一郎・延岡健太郎・青島矢一稿 (2010) 「検証・日本企業の競争力：失われない10年に向けて」『一橋ビジネスレビュー』第58巻2号
- Piekkari, Rebecca, Welch, Denise E. and Lawrence S. Welch (2014), *Language in International Business: The Multilingual Reality of Global Business Expansion*, Edward Elgar
- Rugman, Alan and Simon Collinson (2012), *International Business. Sixth ed.*, Pearson Education Ltd.