

〈研究論文〉

## 日本企業におけるグローバル人材の不足と大学教育

七 井 誠一郎

### 【要旨】

高齢社会を迎えた日本の経済市場は、今後ますます縮小することが予測され、企業の成長、発展と維持の為に新規市場の開拓が必要である。つまり、日本企業はなお一層の国際化、グローバル化に向けた対策が必要であり、なかでも人材の育成は急務である。

本稿では、日本の経済団体や文部科学省が求めるグローバル人材育成の概要を整理し、日本企業で求められるグローバル人材に求められる要件とその特性を明らかにしようとするものである。

### キーワード

人材育成、企業のグローバル化、グローバル人材、大学教育

### 1. はじめに

日本の産業界において国際化が叫ばれた 1980 年代から四半世紀以上を経て、いまもなお、その課題は社会的な課題として残存している。

2011 年 6 月に日本経済団体連合会より発表された『グローバル人材育成に向けた提言』では、企業へのアンケート調査結果（同書 3 頁）から、「海外赴任を前提とした日本人の採用・育成を拡充する」と回答した企業が 584 社中 233 社と約 40%に達し、「国籍を問わず、有能な人材を幹部に登用する」との回答が 30%にも高まっていることから、ビジネスの現場でグローバル人材への期待が高まっていることを示唆している。<sup>1</sup>さらに同報告書では、米国への留学生者数が 1998 年の 47,073 人をピークに翌年には、24,842 人と約半減し、また、OECD 等の調査による留学生の減少傾向、産業能率大学の「新入社員のグローバル意識調査」（2010 年 7 月）などを用いて、日本の若い世代における、海外留学や海外赴任を望まない「内向き志向」を指摘している。<sup>2</sup>

一方で日本企業の海外売上高比率は、年々増加する傾向にあることが報告されている。国際協力銀行のレポート（2013 年 11 月、調査対象 992 社）では、製造業における海外売上高比率は、2011 年度実績で 34.2%（回答社数 586 社）、2012 年度実績で 35.4%（回答社数 601 社）、2013 年度実績見込み 37.3%（回答社数 589 社）となっており、海外売上高の比率が年々上昇していることが指し示されている。<sup>3</sup>

高齢社会を迎えている今日の日本社会において、今後の経済市場の縮小の到来は容易に予測される状況にあり、企業の経済活動を持続的に維持していくためにも、アジアをはじめとする新興市場を含

め、これまで以上に海外市場を取り込む必要が不可欠となってきた。したがって、グローバル人材の育成は日本社会が真剣に取り組まなければならない大きな社会的課題であり、経済発展の鍵となっているのである。

本稿では、企業が求めるグローバル人材像を概念的に整理し、その概要を明らかにしたい。そして社会においてグローバル人材の育成を担う大学教育の方向性を国際経営論の観点から考察する。

## 2. 企業の超国家的経済規模 – グローバルビジネスの動向 –

経済活動の担い手である企業は、国境を越えて活動し、その経済規模は時に国家の予算規模にも匹敵する。経済雑誌 Fortune GLOBAL500 (2013 年) において 1 位となったロイヤルダッチシェルは、\$481.7billion の売上高を有し、日本円に換算して (1 ドルを 100 円換算) すれば約 48 兆円規模の経済活動を有する巨大な企業である。<sup>4</sup> 48 兆円と言えば、世界の国家予算規模の第 10 位であるスペインの国家予算\$481.9billion に匹敵する規模となり、このような巨大なグローバル企業は、まさしく国境を越えて世界市場で経済活動をおこなっている多国籍企業である。<sup>5</sup> (図表 1 参照)

図表 1 Fortune Global 500, July 22, 2013

ランキング	企業名	本国	Revenue(\$b)	Expenditure(\$b)
1	Royal Dutch Shell	オランダ	481.7	26.6
2	Wall-Mart Stores	米国	469.2	17.0
3	Exxon Mobile	米国	449.9	44.9
4	Sinopec Group	中国	428.2	8.2
5	China National Petroleum	中国	408.6	18.2
6	BP	英国	388.3	11.6
7	State Grid	中国	298.4	12.3
8	Toyota Motor	日本	265.7	11.6
9	Volkswagen	ドイツ	247.6	27.9
10	Total	フランス	234.3	13.7

Fortune Global 500, July 22, 2013, 91-115 頁より筆者作成

図表1の示す通り、10以内に中国企業が3社入り、米国から2社、オランダ、イギリス、日本、ドイツ、フランスから1社ずつ入っており、中国企業が世界経済で重要な位置を示していることがわかる。

ここで過去のグローバル企業500社に入った国別企業数を割り出して示したのが、図表2である。2013年から過去3年ごとに区切り、2007年、2010年、2013年における各国企業のランキング状況をまとめてみた。

図表2を見ると日本企業は100位以内にランキングする企業数は、いずれの年度でも概ね横ばいであるが、500位以内にランキングする企業数が減少傾向にあることがわかる。米国においても日本と同様の減少傾向があり、500位以内の企業ランキング数は、2013年は2007年に対して、約2割の減少となっている。さらに韓国においては、500位以内のランキング数が2007年の14社に対して2013年には2社に落ち込み、100位以内の企業も1社となり、大きな落ち込みを示していることが明らかである。

米国、日本、韓国に対して中国は、100位以内の企業が2007年の3社から2013年には12社に4倍増しており、また、500位以内の企業数も2007年の24社から2013年の89社となり、3.7倍にも増加していることがわかる。これを見ても中国の経済成長の一端を見てとれる。このようにグローバルな環境下の企業動向も世界的に大きく変動してきていることがわかるであろう。

図2 Fortune Global 500 企業の中で100位及び500位以内の企業数の動向

		2007年	2010年	2013年
日本	100位以内	8社	10社	10社
	500位以内	67社	71社	62社
米国	100位以内	34社	32社	32社
	500位以内	162社	139社	132社
中国	100位以内	3社	5社	12社
	500位以内	24社	46社	89社
韓国	100位以内	4社	3社	1社
	500位以内	14社	10社	2社

上段：100以内企業数／下段：500以内企業数

出所：<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/> より筆者作成

かくしてグローバルな経済環境において、中国企業の台頭は目覚ましく、今後も、これまで世界経済をリードしてきた米国や日本の相対的な競争力の低下を予測することは難しくない。そして、高齢社会を迎えた日本の市場での大きな成長をますます望めない日本企業は、これまで以上に海外売上高比率を高めることが必要となる。そのためにも、日本国内のみならず世界を舞台に活躍できる人材がより求められているのである。

### 3. 日本企業が求めるグローバル人材像とは

以上の通りに日本企業が海外売上高比率を高めるためにもグローバル化を推進する担い手たる人材を求めるのは当然のことである。ここでは、企業が求めるグローバル人材像を各団体が発表する報告書から明らかにすることにした。

#### 3-1 グローバル人材の定義

下記に官庁と経済団体が定義するグローバル人材の概要を図表にしてみた。

図表3 組織・団体が規定するグローバル人材像

組織・団体	定義
産学提携によるグローバル人材育成推進会議（文部科学省）『産官学によるグローバル人材の育成のための戦略』（文部科学省、2011年4月28日）3頁	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り、このような人材を育てるための教育が一層必要となっている。
（社）経済団体連合会 『グローバル人材の育成に向けた提言』 2011年6月11日、2頁	日本企業の事業活動のグローバル化を担いグローバルビジネスで活躍する（本社の）日本人及び外国人人材
グローバル人材育成推進会議『グローバル人材育成推進会議 中間まとめ』2011年6月22日、7頁 『グローバル人材育成戦略（グローバル人材育成推進会議 審議まとめ）』2012年6月4日、8頁	グローバル人材の概念 3つの要素 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

組織・団体	定義
公益社団法人経済同友会『日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント 報告書』2012年4月25日	経済同友会では、企業のグローバル経営を加速する人材像を4分類している。いずれの人材もグローバル人材であると認識されている。①グローバル経営人材（グローバルリーダー）②グローバル人材③ローカル経営人材④ローカル人材、以上の4つに分類され、グローバル人材としては①のグローバル経営人材を目指すキャリアパスの考え方が示されている。

上記の図表3では、文部科学省、経済団体連合会、官邸主導で組織されたグローバル人材育成推進会議、経済同友会の4つの定義を紹介した。いずれのグローバル人材の定義も明確な人材像が描き出されているとは言い難く、特定の能力や資質を固定して定義するまでには至っていない。しかしながら経済同友会が示す4つの人材の分類は、組織における人材育成のグローバルキャリアパスを示しており、またすべての人材にグローバル化が求められるものとはなっていない点が他と異なる。そこで以下に経済同友会の『日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書』（2012年4月25日）が提示するグローバル経営に関わる人材の4分類を紹介したい。

当該報告書では、「グローバル経営を加速させる人材像として求められているのは、多様な人材を束ね、イノベーションを牽引する『グローバル経営人材（グローバルリーダー）』と、グローバルな環境できちんと仕事が出来る『グローバル人材』、グローバルで成果を出す意識を持ちながらローカル経営を担う『ローカル経営人材』、各地域で活躍する『ローカル人材』の4つのタイプである。」とされている。<sup>6</sup>

そしてそれぞれに分類された人材像については、「『グローバル経営人材（グローバルリーダー）』には、社内外から最適な人材を選び、任用していくこととし、『グローバル人材』として、単に日本語以外の語学ができるだけでなく、企業ビジョンを世界で体現し、自社のDNAをグローバルな環境で伝播していくことが求められる。」としている。次に「企業が求める『グローバル人材』は、グローバルな環境できちんと仕事が出来、リーダーシップを発揮できる人材である」と定義し、「そのためには、自ら考え、意見を持ち、それを表明できる“自己表現力”、異文化を理解し、変化を楽しみ、現地に馴染んでいく“異文化柔軟性”、多様な人材と協働し、信頼され、リーダーシップを発揮できる“多様性牽引力”が必要となる。また、コミュニケーションツールとしての英語や中国語等の多言語が必要となる。このような能力は、教育機関を通じた早期育成を期待すると共に、企業の中でOJTとOffJTを組み合わせながら育成していく必要がある。」とその人材像を具体的に描きキャリアパスも示している。<sup>7</sup>そして、「事業・販売・生産の現地化に伴い、ローカル人材の育成を急ぎ『ローカル経営人材』へは『ローカル人材』から登用していくことが重要である。また、『ローカル人材』には日本限定で活躍する人材も含まれる。」と述べられている。<sup>8</sup>

つまり経済同友会のグローバル人材の定義付けでは、グローバル人材にはステージが設定されてい

て、人材の登用として現地（海外のローカル、もしくは日本）で活躍する「ローカル人材」→「ローカル経営人材」→「グローバル人材」→「グローバル経営人材」として段階的な成長が想定されているのである。ローカル人材も企業のグローバル経営の中でグローバル人材の一部であると理解されており、ローカルが単なるグローバルの対極のものとして位置付けられていない。そして報告書内でも示される通り、企業経営のグローバル化の発展段階モデルに連動して人材は求められるものであり、それは、「販売機能のグローバル化」、「生産機能のグローバル化」、「販売・生産機能の現地化」「グローバル連携の実現」（製造業を想定したモデル）といった企業の国際化・グローバル化の発展段階に合わせた人材育成モデルが提示されているのである。いわゆる「販売機能のグローバル化」は日本国内生産から海外への輸出、現地販売であり、「生産機能のグローバル化」は、海外に生産拠点を求め逆輸入や海外市場への参入の初段階、そして、「販売・生産機能の現地化」は、本格的な海外直接投資と海外進出の加速化のステージを意味する。そして最後の「グローバル連携の実現」は、企業の海外売上高比率が大きく上昇する中で、グローバルに生産と販売活動を最適化しようとする経営段階である。

経済同友会の報告書は、これら企業経営のグローバル化の段階を踏まえたうえで、さらに長期的な人材育成が強く意識されており、日本人のみならず外国人を含めたグローバル人材の採用と登用を想定している点で、ほかの団体のグローバル人材の定義とは異なっている。<sup>9</sup>

国際経営論におけるパールミュッターのEPRGプロフィールやレイモンド・バーノンの国際プロダクトライフサイクルモデルなどと同様に、経済同友会の報告書においても、企業の国際的な発展段階が強く意識され、企業が求めるグローバル人材を一律に定義せず、各企業の現状に即した具体的なグローバル人材育成を想起しやすいものとなっている。

### 3-2 国際経営論から考えるグローバル人材

これまで見てきた通り、こんにちのグローバル人材に対する日本社会の関心の高まりは、日本社会が抱える高齢社会の到来に伴う将来的な人口の減少、そして経済活動がグローバル化する中で、これまで以上に企業の海外市場への依存度が、ますます高まることが予測されることにほかならない。

しかしながら、グローバル人材とは経済同友会の報告書が示す通り、日本人のみならず海外進出国からの人材登用も大いに期待できるのであり、まさしくグローバルに企業も国境を越えて人材を登用することを意味している。したがって、こんにち企業や大学などで叫ばれる「グローバル人材」の育成については、より包括的に概念を整理するフレームワークが必要であると考えられる。

つまり、「グローバル」という語の意味をその語の通りに「全地球的なもの」として位置付けるのであれば、企業のグローバル化を担う人材においても、企業が国境を越えて広く様々な人材を登用することを意味するのであって、そこには日本人を採用することの意味は、採用する企業側の判断でしかなく、採用を求める人材の側に判断の余地はないのである。

次の図表4では、経済同友会の報告書で示された企業のグローバル化の発展段階とグローバル経営を加速させる人材の4分類を用いることによって、企業のグローバル化に求められる人材像を概念的に16のセルに整理してみた。

縦軸に企業のグローバル化の発展段階をとり、横軸にグローバル化を加速させる人材を4分類した。これにより、企業の発展段階に合わせた16通りの人材の分類が示され、それぞれの象限で求められる人材の能力や資質は異なることが想定される。企業のグローバル化の初段階となる「販売機能のグローバル化」の中で「ローカル人材」のもっとも対極となるのが、企業のグローバル化がもっとも発展した段階となる「グローバル連携」の中のグローバル経営人材となる。つまり、4-Dの次元では、高度で専門的なグローバル人材としての能力・資質が求められることがわかる。

図表4 企業のグローバル化と人材の登用

企業の グローバル化 ↓	人材のグロー バル化 →	A. ローカル 人材	B. ローカル 経営人材	C. グローバル 人材	D. グローバル 経営人材
1. 販売機能の グローバル化		1-A	1-B	1-C	1-D
2. 生産機能の グローバル化		2-A	2-B	2-C	3-D
3. 販売・生産機能の 現地化		3-A	3-B	3-C	3-D
4. グローバル連携 ↓		4-A	4-B	4-C	4-D

公益社団法人経済同友会『日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書』（2012年4月25日）経済同友会の報告書が示す内容を筆者が概念的に統合したものが図表4である。

上記のグローバル連携の次元においては、究極的には企業は国家を超えて無国籍化することも想定される。本報告書においても同様に指摘され、「グローバル連携」の中には、無国籍型の企業も想定されている。無国籍型の企業とは、もはや日本を中心として発想するのではなく、日本を一つの地域として捉えて、地球を鳥瞰する経営がおこなわれる状況を想定している。

そこで、その企業の無国籍化の状態を究極のグローバル化として設定し、そこで働く人材を概念的に導出することにより、グローバル人材像を設定したい。つまり働く人材が国籍にとらわれなくて働く状況を明らかにし、そうすることによって、その無国籍化するグローバル企業で働く真の人材像を想定することが可能になると考える。

#### 4. 無国籍化するグローバル企業で働く人材像

企業が母国市場にとらわれず、地球規模で経済活動を行うことは、国家という枠組みにとらわれずに経営する力があることを意味する。通常、製造業においては、生産活動と販売活動を母国市場で行い、さらに販売活動を海外市場に求める国際化のプロセスを経る。そして企業全体の売上高に占める海外売上高比率が高まり、母国市場の存在意義が薄まっていくことにより、よりグローバル化が進展すると考えられるのである。

このことを人材に当てはめると(1)生まれた国の言語と文化等を理解、経験し、(2)やがて母国以外の言語や文化にも精通していくこととなる。つまり母国の言語や文化、外国の言語や文化を習得し企業で働いていくことがグローバル人材としてのキャリアパスの初段階となる。

図表5 グローバル人材として想定される次元

人材 (X 国籍)	企業の国籍 (Y)	働いている国 (Z)	例として
モデル A	○合致	○合致	日本(X)で生まれ育ち、日本企業(Y)に就職し日本で働く(Z)人材
モデル B	×不一致	○一致	日本(X)で生まれ育ち、外資系企業(Y)に勤務し、日本で働く人材
モデル C	○一致	×不一致	日本(X)で生まれ育ち、日本の企業(Y)に就職し外国(Z)で働く人材
モデル D	×不一致	×不一致	日本(X)で生まれ育ち、外資系企業(Y)に勤務し、外資系企業の母国(Z)で働く人材
モデル E	×不一致	××不一致	日本(X)で生まれ育ち、外資系企業(Y)に勤務し、外資系企業の母国以外の国(Z)で働く人材

図表5では、自分の生まれた国籍（その国の言語を習得し、文化的な経験を積むと仮定する）を(X)とし、企業の国籍（企業は企業母国の言語や文化の影響下にあると仮定する）を(Y)、そして働く国（人材が働く国の言語や文化が人材の経済活動に影響を与えると仮定する）を(Z)として、人材のモデルを描いている。

まずモデル A では、いわゆる生まれた国、企業の国籍、働く国が一致するもので、典型的なドメス



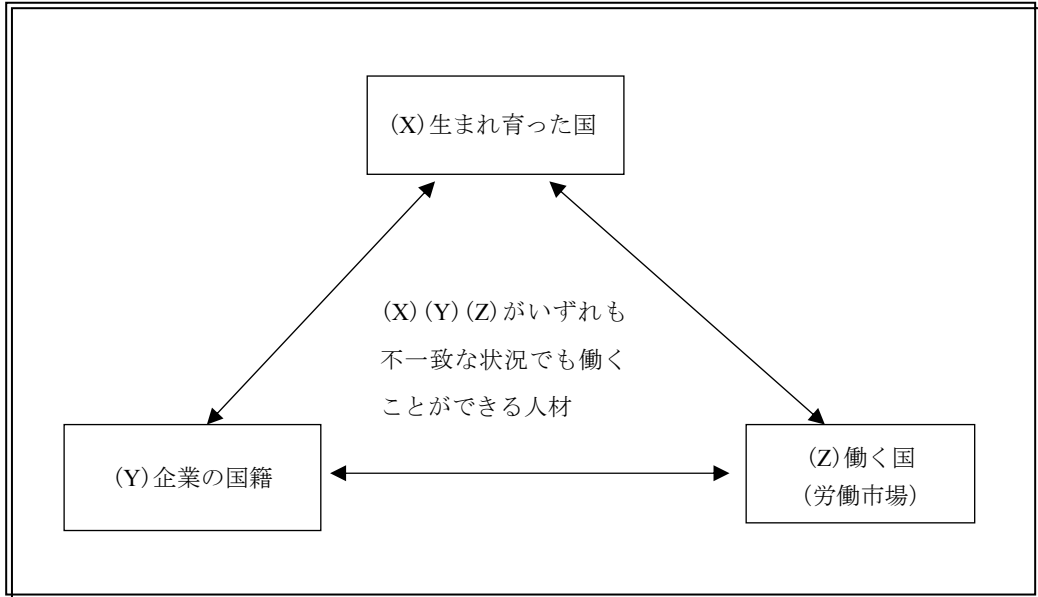
ティックな活動環境が想定される。モデル B では、たとえば日本で生まれた人材が外資系企業に就職し、日本で働く状況が描き出され、モデル C では、日本で生まれた人材が日本企業に就職し海外で赴任して働く状況が描き出される。モデル D では日本で生まれた人材が外資系企業に勤務し、外資系企業の本国本社などで働くことが描き出される。最後のモデル E では、日本の人材が、外資系企業に勤務し、その外資系企業の母国以外の市場で働くような状況である。このモデル E の示す状況では、生まれた国 (X)、企業の国籍 (Y)、働く国 (Z) のいずれもが一致することがない。例を挙げれば、日本で生まれた人材が、アメリカ企業に就職し、フランスで勤務しているといった第三国で働く状況が導き出されるのである。このモデル E で示される人材にとっては、母国語とは別に企業で使用される言語や企業の母国文化への理解が求められ、または業務遂行においても、その国の言語や文化理解が必要かもしれない。さらに赴任先の国（働いている場所）での言語や文化理解も付け加えて求められることが想定される。このような状況下では、言語や文化についての幅広い知識が求められることは言うまでもない。そしてこの人材は、もはや自分の生活が、母国（ホームカントリー）の言語や文化、習慣などに強く縛られることもなく、特定の国に縛られることがないという意味で、グローバルにホームレスな状況にある人材と言える。それは、無国籍型の企業と同様に、母国を一つの地域としてみならず無国籍型の人材とも言える。ここではこのような状況にある人材を「グローバルホームレス・無国籍型人材」と呼ぶこととする。

A から E までのモデルを総括すると、モデル A は、「日本国内限定社員」であり、モデル B は、「外資系企業で働く人材」、そして、モデル C は「母国脱出型人材」ともいえる。さらに、モデル D は「外資系企業本国転出型人材」であり、モデル E は、自分の国籍、企業の国籍、働いている国の国籍とすべてが一致しない「グローバルホームレス・無国籍型人材」である。<sup>10</sup>なお「グローバルホームレス・無国籍型人材」の概念を図表 6 に示した。

図表 6 で示される (X)「生まれ育った国」、(Y)「企業の国籍」(Z)「働く国 (労働市場)」がすべて一致しない中で働くことができる人材が「グローバルホームレス・無国籍型人材」である。このモデル E の人材「グローバルホームレス・無国籍型人材」は、自分の母国文化にも、勤務先企業の国籍や文化を超えて、第三国で活躍する人材であることから、国際ビジネスの世界にあってはグローバル人材の究極の形ともいえる。おそらく少なくとも 3 つの言語（自国言語、企業母国語、赴任先言語）を自在にこなし、多文化を理解し、さらに多様な人種や文化の中で仕事を進めることができる能力、資質を持った人材であると言える。

図表6 グローバルホームレス・無国籍型人材モデル

(筆者作成)



## 5. 大学が想定すべきグローバル人材育成の方向性

前節では、人材をモデル A から E までの 5 分類にしたが、いずれの人材も世界経済がグローバル化する中で業務を遂行するには違いはなく、これらが示す人材のモデルに優劣はない。そして、モデル A から E まで示された人材モデルを一人の人間が長い職業人生の中ですべて経験することもあり得るのである。

- 1) モデル A 「日本国内限定社員」
- 2) モデル B 「外資系企業で働く人材」
- 3) モデル C 「母国脱出型人材」
- 4) モデル D 「外資系企業本国転出型人材」
- 5) モデル E 「グローバルホームレス・無国籍型人材」

また、図表 5 で用いた (X) 生まれた国、(Y) 企業の国籍、(Z) 働く国 (労働市場) という概念にも、それぞれがグローバル化の進展が見いだされるのであって、動的な考察が求められる。

米国や欧州地域のように、社会自体が多様な言語や文化、民族、宗教を有数するコミュニティーから成り立つ国家で生まれ育った人材にとっては、「グローバルホームレス・無国籍型」の人材になることは、それほど難しいことではないかもしれない。また企業が母国において、多民族かつ多文化な社会で企業経営をおこない成長、発展してきた場合にも、企業のグローバル化が早い時期から進展していることも考えられる。国家が移民などを受け入れているような労働市場では、国内でありながら多

文化かつ多様な人種を雇用していることも想定されるのである。

ここに産学官が連携して「グローバル人材」という言葉をキーワードに様々な施策を講じ検討してきているが、以上の概念的整理を通じてわかることは、グローバル人材を国際経営論からとらえれば、もっと「グローバル人材の育成」を動的に捉える必要があるのではないかということである。たとえば日本人が日本に生まれて同一的な文化、宗教的な価値観で育っていくことが、グローバル経済社会においてどのようなメリット、デメリットを有するのか。また、日本企業で求められるグローバル人材像と外資系企業、特に多国籍企業と呼ばれる企業で求められるグローバル人材像との相違など、大学で学ぶ若い世代は十分に情報を得ていくべきであると考えている。さらに、グローバル人材育成を進めていけば、前述したモデルCの「母国脱出型人材」やモデルEの「グローバルホームレス・無国籍型人材」も将来的には多く誕生する可能性がある。これらの人材は、日本以外の国や地域に根付いて働く人材でもあり、必ずしも直接的に日本の国家や社会に寄与する人材とは言えないかもしれない。つまり、これまで見てきた通り「グローバル人材」とは突き詰めていけば、国家の枠にとらわれることなく自己の経験、能力、資質で国境を越えて働く人材であり、その能力が高まれば高まるほど、ボーダーレスに活動していく人材となる。住みやすい環境を求める渡り鳥的な人材ともいえる。

経済のグローバル化が世界中で進展していく中で、日本の人材が取り残されるのは大きな国家的な損失であり、グローバル教育を一層加速させ進展させていく必要があることは言うまでもない。グローバル人材の育成を進展させていけば、世界にグローバル人材を輩出するとともに、世界中から優秀な人材を日本に渡ってこさせようとするといった施策も必要となってくる。まさしく、グローバル人材の育成の副産物ともいえ、日本社会のグローバル化への第一歩かもしれない。

## 6. 今後の課題

本稿では、昨今議論されている「グローバル人材」を国際経営論の視点から概念的に整理することを試みた。

本来、グローバル人材という言葉は国際経営論等において、多国籍企業で働く人材としてとらえられてきた概念であり、それには、本稿で提示したように企業のグローバル化の度合いや、企業の進出先国（つまり人材が働く地域や国々）との関係性の中で捉えられてきたものである。

したがって本稿では、「グローバル人材」という語が、国境を超えた地球的な規模の中で、どのような人材の状況を意味するのかを操作性のある形で概念フレームワークを提示し、今後は、より具体的なグローバル人材の育成方法の検討と教育プログラム開発、そして、企業のグローバル化の度合いに応じて求められる人材の能力や資質の特定化の研究につなげていくことが可能ではないかと考えている。そしてもっとも重要なことは、世界中の様々な国の企業がグローバル化していく中で、日本人が企業の国籍や働く場所（地域や国）に制限されることなく働いていけるだけのスキルや能力、資質、経験を備えることこそが、真のグローバル人材の育成であるということである。それを強く意識しなければ、日本で教育される日本型グローバル人材は、その活動範囲がグローバル社会の中にあっても

限定されていくのであり、実際のグローバルビジネス社会では有為な人材にはなり得ないのである。

本稿では、グローバル人材の能力や資質をより具体的に設定し検討することはしていないが、「グローバル」といった言葉が、抽象的なものとして多様な意味を持ち始めているために、今後ますます実態解明が重要になっていくものと考えられる。これは今後の課題として考察することが必要である。

### 【注】

- <sup>1</sup> 社団法人日本経済団体連合会『グローバル人材の育成に向けた提言』（2011年6月14日）3頁。
- <sup>2</sup> 前掲書、8頁。報告書で紹介された産業能率大学による「新入社員のグローバル意識調査」は、<http://www.sanno.ac.jp/research/pdf/global2010.pdf>を参照。本稿の作成時点では、2013年度の調査結果では、これまで以上に新入社員の内向き志向が増していることが明らかにされている。  
<http://www.sanno.ac.jp/research/global2013.html>
- <sup>3</sup> 国際協力銀行 業務企画室調査課『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告書－2013年度 海外直接投資アンケート結果（第25回）』（2013年11月）4頁。
- <sup>4</sup> [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full_list/)
- <sup>5</sup> CIA World Fact Book, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2056.html>を参照。上記で表記される日本の国家予算額は一般会計、特別会計を含め revenues: \$1.988 trillion、expenditures: \$2.578 trillion (2012 est.)、米国は、revenues: \$2.449 trillion、expenditures: \$3.538 trillion、中国は、revenues: \$1.857 trillion、expenditures: \$1.992 trillion (2012 est.)、韓国は、revenues: \$276.5 billion、expenditures: \$260.1 billion (2012 est.) となっている。国際経済・経営の分野において「多国籍企業」(Multinational Corporations)は、研究者により多様な定義がなされているが、本稿では、広義に2か国以上の国において、直接投資をおこない生産・販売活動をおこなう企業を想定している。
- <sup>6</sup> 公益社団法人経済同友会『日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書』（2012年4月25日）13頁
- <sup>7</sup> 前掲書、13頁。
- <sup>8</sup> 前掲書、13頁。
- <sup>9</sup> 前掲書、6-9頁
- <sup>10</sup> 「グローバルホームレス」という語は、鈴木典比古、『多国籍企業と国際関係の統合理論』（国際書院、1996年）によって、企業の国際化が進展する中で、企業のグローバル化が究極的に進展した状況を示す語として用いられた。経済同友会で用いられた「無国籍化する企業」と同様の状況を示すものである。地球的規模に立てば、特定の国家や文化や言語に縛られることがないという意味でホームレスという用語が使われている。

## 【参考文献】

Perlmutter, H. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia World Journal of Business*. 1969, P. 9-18.

Vernon, Raymond, International Investment and International Trade in the Product Cycle , *The Quarterly Journal of Economics* MIT Press United States, 1966

Vernon, Raymond, Economic Sovereignty at Bay, *Foreign Affairs*. Oct68, Vol. 47 Issue 1, p110-122. 13p.

鈴木典比古、『多国籍企業と国際関係の統合理論』（国際書院、1996年）

鈴木典比古、村中均「留学生三十万人計画のための理論的構造－教育財の比較優位論」、『大学時報』（日本私立大学連盟）第59巻333号、2010年、82-89頁

## ※謝辞

本稿は、城西国際大学海外派遣として筆者が2013年9月－12月にハーバード大学 Edwin O. Reischauer Institute の客員研究員として在籍している時に執筆したものであり、ハーバード大学の図書館をはじめとする研究施設の利用と貴重な意見交換の機会を与えてくださった関係各位に感謝したい。

# Global Human Resources Shortage in Japanese Companies and University Education

Seichiro Nanai

## Abstract

The Japanese economic market is now facing a situation where the majority of the population is elderly. This “aged society” phenomenon is considered to be one of the main reasons for the gradual decrease in size of the Japanese economic market. Therefore, Japanese companies need to go abroad to seek new markets to maintain their economic activities.

Under these economic conditions, Japanese companies must take measures to become more international or to become more of a global organization. The most important step needed to help make this endeavor possible is to develop the existing human resources of each company.

This paper will show a conceptual framework of global human resources in Japanese companies through the analysis of reports from economic organizations and from the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. Moreover, the characteristics and features of a global human resource in Japanese companies were examined in this paper.