

# グローバル競争時代に挑む 企業の人材育成・活用

—激変する経営環境と各社の対応



保険研究部門兼経済調査部門 上席主任研究員 平賀 富一

hiraga@nli-research.co.jp

## はじめに

わが国の企業活動がアジア新興国の経済発展や円高など様々な要因によりグローバル化の度合いを増す中、国際ビジネスの中核を担うべき有能な人材の育成・活用の重要性が高まっており、政府・企業・学校など関係諸機関による本格的な議論と取り組みが進んでいる。

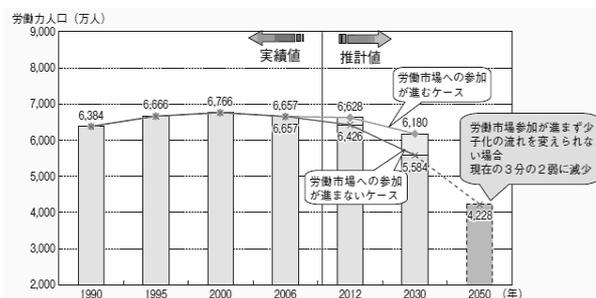
本稿では、先ず上記の議論や取り組みの背景となっている日本企業を取り巻く経営環境の変化状況を概観し、その後、対応の方向性と具体的な取り組みの在り方を示しつつ筆者としての見解を提示することにした。

## 1—日本企業を取り巻く経営環境の変化

### 1 | 少子高齢化の進展による労働力の減少傾向と若者の内向き志向・海外勤務への敬遠傾向

わが国の社会が少子高齢化する中、政府の試算<sup>(注1)</sup>でも、06年時点での労働力人口6,657万人が、30年には5,584万人まで減少するとの可能性が示されている(図表-1)。さらに93年のピーク以来減少している18歳人口も、現行の安定期を経て、21年頃から再び減少傾向に入るものとされており、若年労働者の労働市場への参入が少なくなることが見込まれている。このような状況下で、日本から派遣される駐在員の平均年齢が上昇(93年41.3歳→06年46.1歳<sup>(注2)</sup>)し派遣期間も長期化している。さらに日本企業の駐在員には単身赴任者が多く、多くの海外派遣者が本社の期待と現地の実態の中で板挟みの厳しさを感じつつ勤務しているという実態があると思われる。

[図表-1] 労働力人口の推移



(資料) 平成23年版子ども・子育て白書

他方、将来の駐在員など国際ビジネスでの活躍が期待される若手世代には、海外での勤務や海外留学を敬遠する動きが広がっており、新入社員の約二人に一人が「海外では働きたくない」旨回答との調査結果や、日本からの海外留学者数も04年の8.2万人をピークに減少傾向にあると指摘されている。さらに国際事業を遂行する上で重要なスキルである英語力の国際比較として、代表的なテストであるTOEFLの国別ランキングで、世界163国中135位、内アジアの30か国中27位と大きく低迷している（アジア内の順位は1位シンガポール、2位インド、3位マレーシア・パキスタン・フィリピン、9位韓国、16位中国、24位ベトナムなど）。また多くの企業が採用しているTOEICでも中国・韓国などの後塵を押し下位にとどまっている<sup>(注3)</sup>。このように日本全体の労働力の高齢化と軌を一にして海外駐在員の高齢化が進んでいること、将来国際事業を担う候補者である若者の海外離れの傾向は大きな課題であると考えられる。この大きな理由としては、わが国が経済発展を遂げる中で生活水準が向上し海外旅行が気軽なものとなり海外勤務の魅力度が相対的に低下したり、日本国内での子女教育をより重視するなどにより、あえて海外での勤務や海外留学にチャレンジするよりも国内での勤務を希望する人が増加したことが挙げられよう。

## 2 | アジア等新興国の経済発展と市場としての重要性の増大化

先進経済国が、依然景気低迷に苦しみ中、97-98年のアジア通貨・金融危機などを契機とした経済構造の強化も経てアジア新興国の経済は相対的に堅調に推移している。例えば、アジア開発銀行による国内総生産（GDP）の成長率（実質）の直近予測でも中国の9.3%（11年）・9.1%（12年）を筆頭に、インド・インドネシアが続き、NIESやASEANの主要国も年率4%以上となることが見込まれている。さらに経済規模（名目GDP）でも、10年度で中国がわが国を抜き世界第二位になったほか、11年にはインドが購買力平価ベースでわが国を抜くとの報道（9月20日付日経新聞）もある。このように中国（13.5億人）、インド（12億人）、ASEAN（約6億人）など多くの人口を有する諸国・地域の人々の生活レベルが豊かになり、中間層や富裕層が増加（経済白書2010によれば、10年と20年の対比で、前者が2.1倍の20億人に、後者が3.5倍の2.3億人に増加するとの試算が示されている）。その結果、耐久消費財やサービス商品の市場としてそれら地域の重要度は大きく高まっている（例えば、自動車市場として今や中国が米国を抜き世界最大となっている）。日本企業の投資意欲度の高い国は、国際協力銀行の調査（10年12月公表）によれば中国・インド・ベトナム・タイ・ブラジル・インドネシア等の順となっている。

## 3 | 企業のグローバル競争の激化

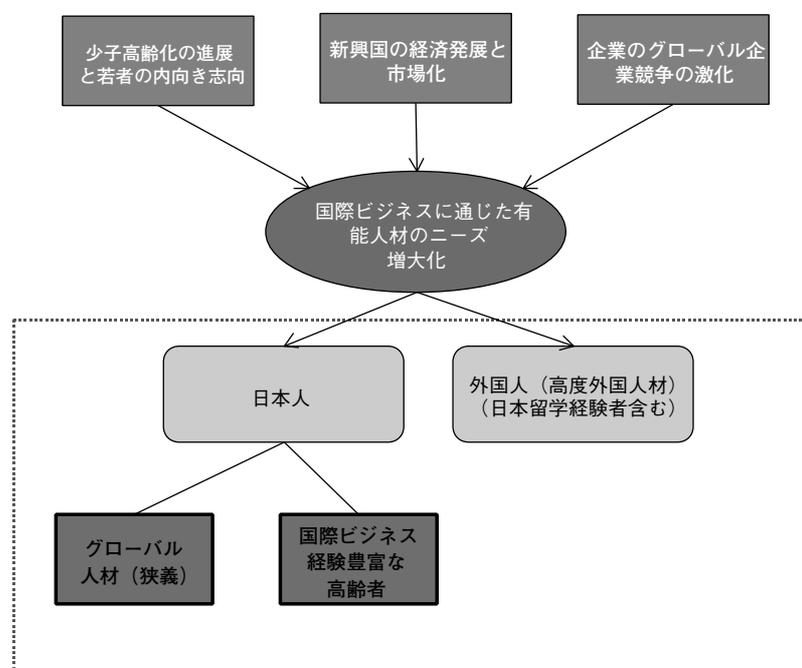
上記のような新興諸国の高成長市場に狙いを定めた世界各国の企業の中での競争が激化しているが、従来と異なるのは日本企業にとって競合相手となるのが欧米企業ばかりでなく、韓国・中国などアジア域内の有力企業も加わっていることである。その典型事例として10年度における、韓国企業との全世界マーケットシェアの対比を見ると、薄型テレビ（販売台数ベース<sup>(注4)</sup>）で1・2位が韓国のサムスン電子（シェア18.7%）とLGエレクトロニクス（13.1%）で3位にソニー（10.3%）、携帯電話（販売台数ベース<sup>(注5)</sup>）で1位のノキア（フィンランド：32.6%）に続き、2・3位が韓国のサムスン電子（20.2%）とLGエレクトロニクス（8.4%）となっており、日本の個別メーカーの合計シェア<sup>(注6)</sup>

は約3%という状況である。またインド・インドネシアやブラジルといった重要度が高まる市場や今後の伸びが期待される中東やアフリカの市場でも携帯電話、テレビ、白物家電で韓国の2社が強みを発揮している。一方、自動車についてはトヨタをはじめとする日本企業は多くの市場で優位を有するが、そこでも韓国の現代・起亜グループがホンダを抜いて世界第6位のシェアのポジションに上昇してきている。最近の各国での消費者調査の結果を見ると韓国メーカーの製品について、従来言われていた低価格でのアピールという面よりも、最近では製品のデザインの良さや、現地市場のニーズに合致した機能、アフターサービスの良さなどが評価されるようになっており、ドラマ・音楽（K-POP）といった文化面の浸透ぶりとも相まって企業の認知度・イメージが向上している。わが国の有力企業もこのような状況を十分に意識して市場開拓に注力するようになってきている。さらに円高、大震災後の電力問題、FTA（自由貿易協定）締結の遅れへの対応、国際的なサプライチェーンの再編などといった理由で海外へ拠点を移す企業が中堅・中小を含め増加している。

## 2—対応の方向性

上記1で概観した経営環境を巡る大きな変化に日本企業が効果的に対応するには、製品・商品面を含めた生産・マーケティングや財務面と並び国際事業の推進を支える人材面の対応、すなわち有能な人材の採用・育成・活用が重要である。経営のグローバル化を進める上での課題として多くの本邦企業が、「海外要員、赴任者の育成」、「グローバルに通用する経営幹部の育成」、

〔図表-2〕 環境変化と対応の方向性（概念図）



「グローバルな人材マネジメント体制の構築」を挙げている。ここで筆者なりに、対応の方向性を考えてみると、次項でより具体的に述べるように、先ず日本人として、若手・中堅社員を念頭においた「グローバル人材」<sup>(注)</sup>の育成、国際ビジネスについて豊富な経験を有する高齢者の活用が挙げられる。一方、外国人についての高度人材の採用・育成については、日本企業が進出する国の人材（ローカル人材）だけでなく第三国籍の人材（日本と進出国以外の国籍者）や日本への留学（経験）者も含めて考察を行いたい。さらに上記いずれの人材を活用するとしてもそれを下支えする基盤として不可欠な本社の国際化（内なる国際化）についてもその重要点を指摘することとしたい。

(注) 「グローバル」人材とは、政府の「グローバル人材育成推進会議」での定義や各種論議等を参考に筆者なりに整理すると以下の様な要素を備え、グローバルな視点で考え・行動できる人材であると考えられる：語学力・コミュニケーション能力、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、海外動向や異文化への理解、日本人としてのアイデンティティ、教養・専門性、リーダーシップ、公共性・倫理観、IT活用力。これは、日本人・外国人に共通する概念であるが、本稿での「グローバル人材」表記は、日本人の若手・中堅要員に焦点を当てた「狭義」のものとしている。

### 3—具体的な取り組みについての考察

#### 1 | グローバル人材の育成

上記1で、若者の内向き志向化や海外勤務敬遠傾向についてのデータに基づき問題点を紹介したが、当該データを精査すると海外勤務敬遠者よりも割合は小さなものの、海外で働きたいとする者の割合も増加（01年17.3%→10年27%）しており、二極化傾向が見て取れる。また筆者を含む社会人メンバーが所属するNPO法人で担当する高校三年生対象の授業を受講する生徒の中には、アジア新興国の発展ぶりやその成長市場での企業の取り組みやチャンス、文化面での交流などの話に大きな興味を示し、英語など外国語の習得や海外の文化に興味を抱き、大学進学後直ぐに留学準備を始め、実際にそれを実現する人達が出ている。若者世代におけるこのギャップには二つの大きな要因があると考えられる。一つには、これまでの彼らの人生の中で、アジア新興国の発展やその中での日本のポジション、果たすべき重要な役割・チャンスなどにつき見聞きする機会を与えられていなかったということ、いま一つは、若い彼らにとっては、生まれてから景気低迷の続く日本が常態であり、世界各地の一等地の不動産や有名な美術品を日本の企業や個人が数多く購入・保有したり、大手銀行が軒並み世界の最上位行にランクされるといった事象に代表され「ジャパン・アズ・ナンバーワン」というタイトルの書籍がベストセラーになるなどわが国が高成長で世界をリードした時代も知らず、元々自国に対する自信を抱いていないということである。したがって、中高生など若者世代には、現在のわが国を取り巻く世界の姿、グローバル化の進展とその中での日本や日本人、日本企業の役割やチャンスをきちんと教育し自らの頭で考え、より多くの者が海外の場でそれを実感できる機会を与えることが有用であると考えられる。

もう一つの問題意識は、日本企業において海外に派遣される人材にとっての希望やインセンティブが過去に比べ小さくなっていると感じることである。かつては海外駐在員といえば、通常では中々行けない場所に居住し、自社や日本を代表して勤務するといった憧れの存在であったり、また厳しい環境の国に赴任する人には金銭面でも大きなインセンティブがあった。しかしながら海外旅行や出張が当たり前の時代になりその認識が変わり海外赴任が通常の転勤、異動の一つになり、さらに日本の経済発展による生活レベルの向上、国内市場の急拡大の中苦勞して海外で勤務するよりも国内に勤務し続けた方が安心・安全といった風潮が拍車をかけたものと考えられる。

一方、これとは逆の典型例が韓国である。国内市場が狭小で海外市場を目指す動機が大きく、かつ有力企業での活躍には高い英語力が要求されるため、教育費への企業負担のメリットがある家族帯同の海外赴任を歓迎し、また子供の早期からの海外留学も急増している。上記の通りサムスン電子、LGエレクトロニクスや現代自動車などが世界の主要市場で優位に立ったり、元々優位にある日本企業を猛追する動きが顕著になっている。その理由には複数あるが、上記のグローバルに活躍したいという人々の動機や意欲の差が重要なファクターの一つになっている事は否定出来ないだろう。例えば、新興国の中で将来性は非常に大きいインフラ面の課題から駐在員の生活環境がより厳しいとされるインドでは日本企業の駐在員の多くが単身赴任であるのに対し、韓国有力企業のそれは多くが家族帯同で赴任期間もより長期になっている。家族と一緒に赴任には不安材料もあるが、子供の学校に関する活動など社会活動や購買・飲食・レジャーなどを通じた社会との関わり大きさ、現地社会でのプレゼンスの大きさは必然であり、それら駐在員が所属する企業（現地法人）活動の成果や認知度・

イメージにも大きな影響を与えるだろう。またサムスン電子には、日本企業の多くに影響を与えていると推量される「地域専門家制度」<sup>(注7)</sup>の経験者を中心に、高い評価を受ける可能性がより大きい中東、アフリカや中南米といった厳しい環境の地域での勤務を志望する若手人材が多いという。

このような状況の改善には、単なる精神論や気合いだけでは問題の解決につながらず長続きしないと思われることから、企業は派遣される人材に、より明確で将来への期待感が持てる希望やインセンティブを与えることが重要と考える。かかる観点で直近以下のような企業の先導的な取り組み事例が報道されておりその成果を期待感をもって注視したいと感じている（以下各社事例は日本経済新聞の報道による、順不同）。

#### （若手要員の海外派遣）

- ・三菱商事：若手海外派遣数を2010年から2割増の年150名とし、入社8年目までに全社員に海外経験を積ませる。
- ・三井物産：2010年から、既存制度に加え、若手120名前後／年を実務研修として3月～1年間派遣する制度新設。入社5年目以内に全員に海外を経験させる。
- ・伊藤忠商事：（既に実施の全員に4ヶ月以上の海外英語研修に加え）中国での語学研修も実施
- ・丸紅：2011年から若手海外派遣を増やし入社8年目までに全員に海外経験を積ませる（現在は約半数）。
- ・日立：事務系全員、技術系半数を海外経験を積ませるべく早期に派遣
- ・アサヒビール：「海外武者修行」制度。若手社員10名を中国、タイ、オーストラリアなど7カ国に半年間派遣。仕事の義務なし、語学力向上、現地人脈の構築、歴史・文化・風習の習得が目的
- ・NTTコミュニケーションズ：入社1・2年目社員30～50名を海外現地法人に1年間派遣（原則TOEIC730点以上）

#### （英語力の強化）

- ・楽天、ファーストリテイリング：英語の社内共通語化
- ・武田薬品：2013年春入社の新卒採用についてTOEIC730点以上を応募条件化
- ・三井住友銀行：総合職全員にTOEIC800点以上を努力目標化
- ・京葉銀行：TOEICで「730点以上」「830点以上」を取得すると人事評価に反映する仕組みを導入

## 2 | 国際ビジネス経験豊富な高齢者の活用

前項では若手・中堅人材の育成や能力開発について述べたが、同時に、少子高齢化時代においては国際事業に関する豊富な経験や知識、人脈を有する高齢者の活用が併せて重要である。企業の中には定年退職者を嘱託社員や契約社員として再雇用し、海外拠点の責任者や上席者、アドバイザーとして活用している例があるが、このような事例は今後さらに増加するものと考えられる。また中堅・中小企業の海外展開においては、大企業以上に社運をかけて臨むケースが多く、事業機会とリスクの把握や分析・対処が重要であるが、それを行う要員の不足の問題が大きいと思われる。この点で、大企業などでの経験者を活用することは効果的な対応策になるものと考えられる。

さらに企業への情報提供や相談対応を行う官民の諸機関（日本貿易振興機構、中小企業基盤整備機構、自治体、商工会議所、金融機関、NPO等）においてもアドバイザーとしての高齢経験者の活躍の場は国内外でさらに拡大するであろう。

またわが国による各国の経済・社会発展への支援としての役割を果たす制度である国際協力機構（JICA）のシニア海外ボランティアは累積で4,000名以上の派遣実績がある由であるが、同制度やそれに類する活動は、日本としての良好な国際関係の維持・改善や国としてのイメージ向上に加え、民間企業の国際的な事業活動を行う上でのサポートにもなるものと思われその拡充が期待される。

加えて、海外に長期滞在する高齢者も増加しているが、それらが自分の経験や知識を活かして居住国の企業や組織で働く機会を増やすべく枠組みや仕掛けづくりを行うことも効果的であると考えられる。

さらに前項で言及した若者世代の国際関係や国際ビジネスに関する理解を増進する上でも高齢者が学校教育に協力・支援することなどにより貢献できる機会が多いと推量する。<sup>(注8)</sup>

### 3 | 高度外国人材の採用・活用

日本企業における高度外国人材の活用の遅れに関して、一つには、高等教育修了者に占める海外諸国からの流入者の割合が0.7%でOECD加盟国中最低の水準であるなど国際的な比較のポイントが指摘されている。さらに多くの日本企業が、現地拠点のトップや幹部に非日本人の割合が少なく現地人材やその他の外国人材の昇進機会が少ないこと（いわゆる「ガラスの天井」や中国人の言う「発展空間」の少なさ）、欧米系外資企業の拠点と比べても離職率が高く、かつ進出国の求職者の人気度も低いという課題を抱えている。その大きな要因として、組織へのコミットメントと同質性を重視する企業文化を有する日本独特な経営スタイルが、従来は旨く適合し機能したものの、現状ではそれが逆に人材の多様化を推進する上での妨げになっていること、日本企業の海外進出のパターンが従来の進出国の安価な労働力を活用した輸出生産拠点重視型から、拡大する進出国の市場での生産・販売重視型に変化してきていることが挙げられる。

企業活動がいよいよグローバル化の度合いを高めている中、上述の日本人の能力向上や活用度の拡大を図るだけでは、国際ビジネスを展開する企業が求める人材は以下の点で不十分である。第一に有能人材の量的観点である。企業の国際的な競争力を維持・強化する上で必要とされる人材プールを確保するには日本人だけに候補者を絞ることには限界があると思われる。第二に質的な観点である。先進国・新興国を含めた世界市場で、企業が優れた製品・商品・サービスを提供していくためには、上記「グローバル人材」の要素として挙げたような高度なマネジメント力、創造性・専門性、リーダーシップやコミュニケーション能力を持つ人材が必要である。さらに、今後大きく拡大することが見込まれる新興国市場での事業展開においては当該国・地域の言葉・慣行・文化やニーズ・嗜好を熟知し、人脈を有する人材が求められる。この点に関し、日本企業の意識調査でも、求める人材について、大企業では、56%が中間管理層を、28%が経営層（海外展開企業では、それぞれ64%と35%となる）をもはや日本人だけではまかなえないと認識しているとの経済産業省の調査報告もある。現に、多くの企業が以下の例に見られるように有能な外国籍の人材の積極的な採用や能力開発、人事評価基準の統一化への取り組みを強化している。

- ・コマツ：中国にある主要子会社16社の経営トップ全員を2012年までに現地人化（報道時点では1社のみで中国人がトップ）。同社は既に日本人と外国人で昇進や待遇に差をつけない人事制度を採用。
- ・資生堂：約20カ国・地域にある現地法人の部長級幹部200人を対象に国を超えた異動・昇進を進める。既に日本と海外現法の課長級以上それぞれ約1,300人と約400人を対象に人事評価の基準を統一している。
- ・パナソニック：2011年春採用内定者1,390名中、外国人が8割の1,100人とし、有能な外国人の積極採用にシフト
- ・三井物産：本社採用社員6,095人に対し、現地採用の外国籍社員数3,000人規模を目指す。
- ・ファーストリテイリング：年1,500人規模の新卒採用の8割を外国人とする。
- ・イオン：現在3%にとどまっている本社社員の外国人比率を5割に引き上げる。
- ・住友電気工業：世界共通の人事制度を11年9月に導入し、経営幹部の能力や希望などをデータベース化する。先ず今年度内にマネージャークラスの人事データベースの一元化を行う。

他方、高度な能力を有する外国人材の採用・活用は、単に企業間競争の枠を超えて、いまや国家間の人材獲得競争（Global competition for TalentやWar for Talent）とも表現されており、企業レベルのみならず国家としても重要な戦略課題として取り組むことの必要性が認識されている。この点について企業による取組みや政府の検討状況を踏まえ筆者として以下の諸点を強調しておきたい。

企業の取組みとして、先ず、自社の強みや優れた点を国際的な視点から再認識・確認した上で、経営理念・戦略や仕事の進め方を各国語（現地語や英語）で明確に示すこと<sup>(注9)</sup>、外国人を含めた役職員が円滑なコミュニケーションを図ることができる条件整備（例えば日本人の異文化理解力や語学力の向上策、メール・文書の英語等言語共通語化や会議での通訳者配置など）が必要である。

次に、「ガラスの天井」を意識せず自分の成長、昇進、能力開発の機会が実感でき意欲的な行動を促す人事制度やキャリアパスの明確化・透明化が重要である。より世界の各拠点での知見を活用する上では欧米やわが国の一部の企業で導入されている世界規模での統一された人事評価システムや将来の幹部候補人材の総合的な管理や能力開発の場の提供が有用である。この点で、本社を含む世界各地の拠点間の異動や研修は本人のモチベーションを高めるだけでなく、企業としても知見やノウハウ・情報の効果的な移転という点で価値が大きいと思われる。さらに、先進的な企業では、ある国の拠点で採用された人材が、当該国のトップのみならず、本社や他国の重要拠点のトップにも就任できる途を開くことが特に優れた人材を引き付け、活用するという観点で重要になるものと考えられる。この点に関連し、世界各地の拠点への定期的な転勤を採用の前提とし、ノウハウ・経験を生かした問題解決や自社グループとしての方針・文化の伝道役としての役割も担う専門集団で、経営トップ層へ昇格する者も多いHSBCの「インターナショナル・マネージャー」職の在り方は一つの参考事例になろう。

三番目は、自社の企業名・ブランドの認知度や企業イメージの向上努力の必要性である。最近東南アジアの各国やインドを訪問すると空港にあるテレビディスプレイのほとんどや高速道路で非常に目に付くところに設置された大看板が韓国の有力各社のものであることに気づく、また銀行のHSBCや生命保険のプルデンシャル（英）なども比較的短期間の集中的な社名・ブランド浸透の取組（CSR活動を含む）により認知度の向上に成功している。如何に企業の実質的な内容が良くてもそれが消

費者や有能な求職人材にアピールしなければ製品・サービスの購入先や就職先の候補には挙がりにくいだけにこの点は重要であり、重点市場での取組みには本社による経費面も含めたバックアップが有用であろう。

さらに個別企業のアピールと呼応して、政府関係機関・商工会議所等団体により、集团的に日本企業の良さ・強み（雇用を重視し人材を大切にす姿勢、チームワーク重視など）をアピールすることは、かつてのアジア通貨・金融危機後の日系企業への再評価や、経済発展や一人っ子政策の中で育った中国の若者世代の就職先についての安定志向の風潮などを考慮すると、上記日系企業へのネガティブなイメージを払拭したり改善する上で効果的であると考えられる。

加えて、最も身近な高度外国人材の候補としての日本への留学生も非常に重要である。その卒業生・修了者の多くが大企業への就職機会をあきらめ中小企業で職を得たという傾向に変化が見られ最近では次第に多くの大企業がその採用に積極的になりつつある。一方、留学の対象たる日本の大学についての国際評価ランキング（例えば2010年英Times Higher Education）では、200位以内に入る日本の大学は5校（最高位の東京大学でも全体の26位）に過ぎず、大学教育や研究自体のレベルアップと共に知名度の向上を図る必要がある（海外留学生に対する英語での案内が日本政府や各大学のホームページで行われているが、先日もASEANの有力国の人的資源省で海外へ学生を送り出す立場の管理職から、日本に英語で学位を取得できるプログラムがあることを知らないと言われ驚いた経験がある）。

同時にわが国政府や企業・社会も優れた外国人（就業者・留学生）の受け入れ体制を充実させることが必要である。先にも述べたように高度外国人材の獲得は各国間の競争にもなっており、アジア地域で最先端にあると思われるシンガポールの国家戦略としての取組み事例などそれぞれが特色やインセンティブを打ち出している。その中で、わが国としてもよりアピールし魅力ある制度（留学・就業支援、ポイント制の導入などを通じた出入国・在留制度の改善、多言語表記の推進や家族も含めた生活支援施策等）を提示することが求められている。さらにわが国としてのイメージの向上も大切なポイントであり、特に韓国が国家戦略として取組み既に大きな成果を挙げつつある中、わが国も注力している文化面での海外への浸透努力は企業の取組みを支援するものと考えられる。

#### 4 | 本社の国際化の重要性

上記1～3で述べた取組みの実効を挙げ、それぞれの有能人材の活用を図り、企業としての発展を実現する上では、その基盤や下支えとしての「本社の国際化」（内なる国際化）が不可欠である。日本とは大きく状況が異なる海外市場におけるビジネスで成功するには、商慣行や文化面を含め各々の違いを理解・認識し、外国人の拠点幹部とも十分なコミュニケーションが取れる本社の体制整備や支援が必要である。例えば、現地拠点の日本人駐在員や外国人役職員が抱える悩みや課題、重要事項への指摘や提言を実感をもって理解し的確かつタイムリーな対応を行うには異文化を理解し海外事情に通じた相当数の役職員が本社の責任あるポジションにあることが有効だろう。さらに外国人の役職者の知見を理解し活用するには言語上の障壁を低くすることが求められる。この点に関連し、楽天やユニクロによる社内の英語共通語化の取組みの成果が期待されるが、その実効を挙げるためには、文書や電子メールの英訳のための翻訳補助者や電子メールの英語への変換支援ソフトの導入や重要な会議

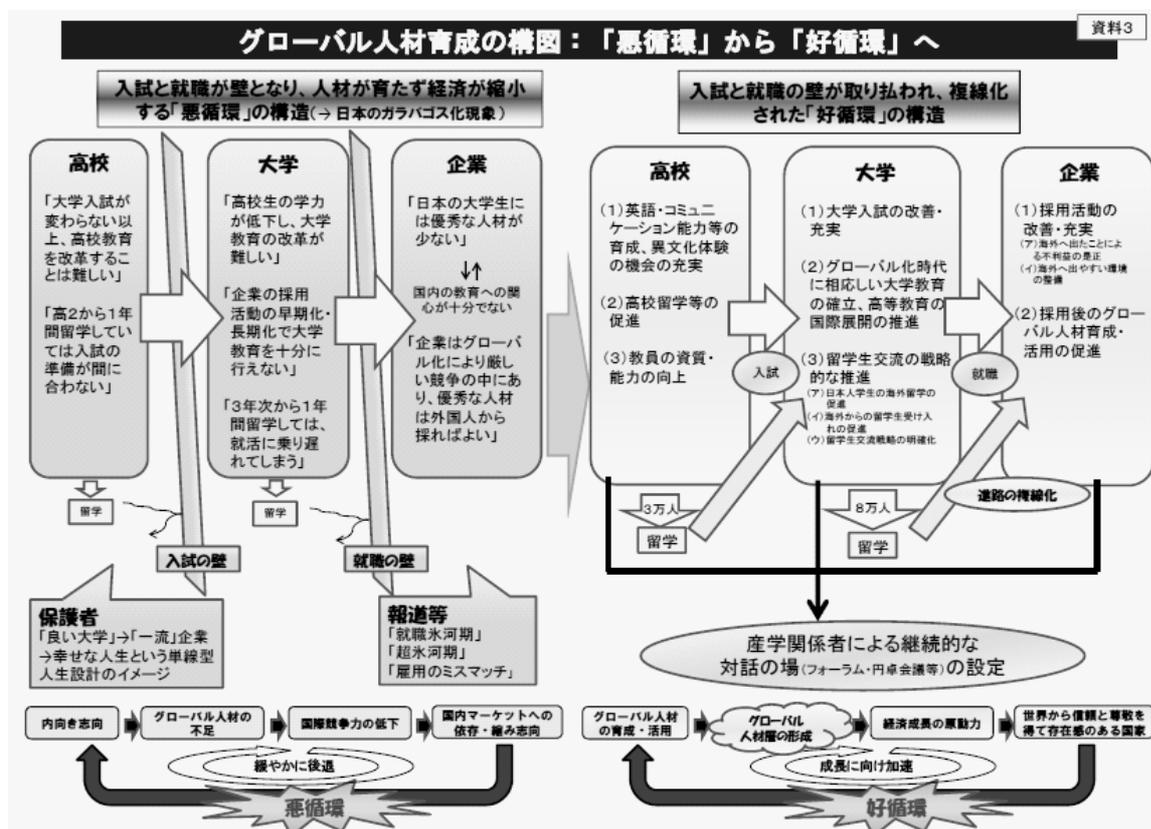
での通訳者の配置など制度の円滑な定着に向けてのきめ細やかな対応が必要であると思われる。

#### 4—まとめ

以上、少子高齢化環境下におけるグローバル企業の取組みとして上記3つのタイプのポイントについて述べ、さらにそれを下支えする重要基盤としての本社の国際化について指摘した。

筆者は、日本企業がグローバルな企業間競争の中でさらに発展し、わが国が活力を維持・強化するには、政府・企業・学校の有機的な連携が不可欠であり、「グローバル人材育成推進会議中間まとめ」（11年6月22日付）資料3（図表-3）で指摘されているようなこれまでの「悪循環」から「好循環」へのシフトが大切である旨認識している。実際にそれを実行する上では、第一に広い視野と構想力、実行力をもった先進企業の取組み（上記に典型事例を紹介した）の推進とその成果に負うところが大きいと考えている。当該成果は必ず他の多くの企業に波及し、政府のより効果的な施策を引き出し、学校教育の在り方をも変化させることになるだろう。さらに家庭での教育やダイバーシティ・マネジメントも含めわが国の社会のありようにも大きな変革をもたらすものとする。

[図表-3]



(資料) グローバル人材育成推進会議中間まとめ

(主要参考文献)

- Asia Development Bank (2011), *Asian Development Outlook 2011 Update* (11年9月公表) .
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社)
- DIAMONDハーバードビジネス・レビュー編集部 (2005) 『金融サービス業の戦略思考』ダイヤモンド社。
- グローバル経営委員会 (2009) 『こだわり、超えるアジアのグローバル企業』生産性出版。
- 経済産業省 (2007) 『「グローバル人材マネジメント研究会」報告書』。
- 同上 (2009) 『日本企業が人材の国際化に対応している度合いを測る指標 (国際化指標) について』。
- 国際協力銀行 (2010) 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』。
- 静岡総合研究機構 (2005) 『アジア・太平洋高等教育の未来像』東信堂。
- 静岡アジア・太平洋学術フォーラム事務局 (2008) 『第13回静岡アジア・太平洋学術フォーラム アジア、日本の将来を見据えた人材戦略』静岡総合研究機構。
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。
- 竹内宏・末廣昭・藤村博之 (2010) 『人材獲得競争』学生社。
- 塚崎裕子 (2008) 『外国人専門職・技術職の雇用問題』明石書店。
- 内閣官房 (2011) 『グローバル人材育成推進会議中間まとめ』および同会議に係る諸資料。
- 内閣府 (2011) 『平成23年版 子ども・子育て白書』。
- 日経BP社 (2011) 「グローバルリーダーの育て方」『日経情報ストラテジー 1月号』
- 平賀富一 (2010) 「L G エレクトロニクスの経営に見る韓国有力企業のグローバル戦略」『月刊グローバル経営 9月号』在外企業協会。
- 同上 (2010) 「サービス・グローバル企業のアジアにおける事業展開の研究①：H S B Cのグローバル経営」『ニッセイ基礎研レポート』ニッセイ基礎研究所。
- 同上 (2011) 「偉大な先人の言葉に学ぶグローバルリーダーへの心構え」『早稲田大学トランスナショナルHRM研究所会報第1号』。
- 同上 (2011) 「グローバル人材育成動向の加速化に大きく期待」『研究員の眼』ニッセイ基礎研究所。
- 安田聡子 (2007) 「外国人高度人材のグローバル移動とイノベーション」『中小企業総合研究第6号』日本政策金融公庫。
- 法務省入国管理局 (2011) 『平成22年度における留学生等の日本企業への就職状況について』
- 吉原英樹 (2002) 『国際経営論への招待』有斐閣。
- 同上 (2011) 『国際経営 第3版』有斐閣。
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『アジアにおける外国人労働者受入れ制度と実態』(労働政策研究報告書No.81)。
- 同上 (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』。
- 日本経済新聞各記事

---

(注1) 平成23年版 子ども・子育て白書による。

(注2) アジア地域における派遣者の平均年齢は47.5歳と、欧米・中東等の他地域よりも相当高齢になっている。

(注3) 公立の中学・高校の英語教員について、TOEIC730点、英検準1級、TOEFL (PBT550点・iBT80点) 水準以上のスコア・資格を有している者(教員)の割合は前者が約24%、後者が約49%との調査結果がある(内閣官房「グローバル人材育成推進会議」資料による)。

(注4) ディスプレーサーチの調査による。

(注5) IDCの調査による。

(注6) 合弁企業であるソニー・エリクソンを除くベース。

(注7) 入社3年以上の社員を毎年200-300人、原則1年間海外諸国に派遣し文化や習慣、言語を習得させ、人脈の構築にもつなげる制度で、仕事の義務はない。同制度の累計派遣者数は4千名超とのことで、サムスン電子の海外展開において重要な役割を果たしている。

(注8) 高齢者が、国際的な事業活動の場で一層活躍する機会を増やすことは、その経験や知識といった無形の重要資産を継承・移転し活用するとのメリットに加えて、高齢者の生活面での安定や向上、社会への参画による働きがい、生きがいの実感、満足度や意欲の向上といった多面的な意義を有すると思われる。

(注9) グローバル企業の代表例の一つである米ジョンソン・エンド・ジョンソンのクレド(わが信条)は36言語に翻訳されている。