

企業のグローバル化と人材開発・キャリアデザイン

—グローバル化時代に生き残る戦略—

山 口 憲 二

Human Resource Management and Career Design Regarding the Globalization of Companies

— Career Strategies in the Era of Globalization —

Kenji YAMAGUCHI

*Nijima Gakuen Junior College
Takasaki, Gunma 370-0068, Japan*

要 旨

本稿の目的は、今われわれが直面している国際化、グローバル化の意味をあらためて考え、そこでの人材開発、キャリアデザインへの戦略を見出そうとするものである。われわれはつい、社会変化の大きな波を表層的に捉え、表層的に対応してしまいがちである。現代のグローバル化の波も、個別企業のレベルでは従来の国際化の延長線上にある。その国際化への対応において、英語のスキル向上こそが重要と声高に叫ばれる現状がある。しかしそれが正しくないことは明らかである。そうした中で、人材開発やキャリアデザインの戦略には、次の3つの代替案が見出せる。

代替案1. グローバル化する経済社会で求められる語学力、専門性やリーダーシップ等の能力を開発する。

代替案2. 経済社会のグローバル化を視野に入れつつ、それに振り回されることなく自身の強みや、自身にしかできない能力を開発する。

代替案3. 経済社会のグローバル化はわれわれの世界観を拓けるので、発展途上国での非営利活動など経済以外の価値観を重視したキャリアを見つける。

Abstract

The purpose of this paper is to study the meanings of internationalization and globalization, and hence to propose some strategies regarding human resource management and career design. Rather than understand the true value of the big

wave of societal change, we are apt to recognize only its surface, and therefore deal with it incorrectly. The recent wave of globalization is along the same line of internationalization in the past. To deal with it, people emphasize the importance of English conversation skills, but apparently that is not correct. This paper proposes three strategic alternatives for human resource management and career design.

Alternative 1: To develop one's abilities, such as foreign language skills, technical knowledge and leadership skills for the globalizing society.

Alternative 2: To develop one's knowledge and competence that other people do not have; not conforming to globalization but being aware of it.

Alternative 3: Since globalization extends one's worldview, to discover one's career not for financial gain, but for greater purposes, such as nonprofit activities in developing countries.

はじめに

経営や高等教育の分野で「グローバル化」がブームになっている。多くのビジネス雑誌が特集を組み、学会や講演会でもグローバル化をテーマにしたものが多くなった。有名企業が英語を社内公用語とするなど、従業員に英語のスキルを強く求めることが発表されて話題になり、教育界にも影響を与えている。

実は良く似た現象が80年代にもあった。「国際化」である。

70年代に火が付いた貿易摩擦は、80年代に激化し、自動車などの現地（米国等）生産比率が上昇した。さらに円高への対応から、自動車だけでなく広く輸出産業企業の生産拠点の欧米への進出が活発化した。

そのような経済社会の国際化に対応した人材が求められるとして、教育界でも国際ということばを冠した大学、学部、学科が多く生まれた。本学が国際文化学科単科の短期大学として開学したのも83年である。小中高校教育においては、英語圏から大学を卒業した青年を日本に招致して、英語の授業で日本人教師を補助する事業（通称・JETプログラム）がはじまったのも87年であった。

このような80年代の国際化ブームと、近年のグローバル化ブームはどのように異なるのか、異なるのかということも議論しなければならない。

以上のような問題意識のもと、本稿はグローバル化への進展プロセスと、そこで生じる経営上の問題を整理した上で、企業の人材開発と個人のキャリアデザインの戦略代替案を探ることを目的とする。

1. 国際化

(1) 国際化の萌芽

外国との交易という意味では、日本は倭国と呼ばれていた古代から東アジア地域（現中国）との接触をしていた。それは他国の皇帝に貢物を贈る朝貢である。朝貢にはその返礼としての回賜がある。よって広義には国際化の歴史は古代にまでさかのぼることになる。

その後、7世紀の遣唐使は海外情勢や中国の先進的な技術や仏教の経典等の収集を目的としていた。企業による外国との貿易という意味では、幕末における坂本龍馬らの「亀山社中」がその源流である。

1865年には、坂本龍馬を中心とする貿易結社「亀山社中」（海援隊の前身、日本最古の商社）が結成され、グラバー商会を通して銃器を輸入していた¹⁾。

現代活動中の企業についても、歴史のある企業は早くから国際化に着手している。1887年創業の旧鐘紡の前身東京綿商社は、日本の産業近代化を担う紡績会社になり、1908年には民間企業として日本で初めて外資借入に成功した²⁾。ちなみに、1908年は

アメリカでT型フォードが発売された年であり、日本からブラジルへの初の移民船が出港した年でもある。明治中期（1880年代～90年代）になると、紡績業や製糸業など繊維工業が発達、国際競争力を備えるようになった。その後、繊維業界の輸出は、原材料中心から繊維製品へ比重が移って行った。

1955年、東洋紡は戦後わが国綿業の海外進出の先頭を切って、ブラジルに「東洋紡ブラジル」を設立。ブラジルが選ばれたのは、政変はあるものの社会生活は安定しており、綿花の現地調達が可能で、市場も拡大していたためだという³。

産業発展の中心は、繊維を中心とする軽工業からやがて製鉄や造船等の重工業に移った。その重工業では、1901年に官営八幡製鉄所（現新日本製鐵の前身）が操業を開始したが、第1次大戦等の軍需に支えられて製鉄が産業の中心を占めるようになった。

第2次大戦後は、傾斜生産方式で石炭、鉄鋼増産が行われ、そのことが造船業の復興にもつながった。

次に発展した弱電分野では、1918年創業のパナソニックの前身松下が、1932年に自前で輸出事業を開始、1935年には松下電器貿易を設立した。1959年には現地法人の販売会社「アメリカ松下電器」を設立、日本の本社には海外活動を本格化するため、統括部門として国際本部を設置した。1961年にはタイに「ナショナル・タイ」を設立、技術援助を行って、乾電池の現地生産を開始した⁴。

このように、各産業における国際化の萌芽期は、経営者による海外進出の意思決定と、海外事業担当部門という経営の限られた部分の国際化であった。すなわち、国際業務にかかわるのは一部の従業員であった。

(2) 生産・販売拠点の進出

いうまでもなく経営の国際化（internationalization）とは、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源が国境をまたがって動くことである。そういった意味で、上記のようにわが国を代表するような大企業では、早くから経営の国際化は進展していた。

1970年代には、日本の主な製造業の生産性は世界一になっており、特に対米輸出が増大し、貿易摩擦を生むことになった。とりわけ鉄鋼やカラーテレビについての摩擦が大きく取り上げられ、輸出の自主規制等の対応がなされた。

しかし73年には為替が変動相場制に移行し、同年秋には石油危機が勃発した。日本企業は円高と原油価格の高騰から一瞬国際競争力を失うかに見えたが、海外生産ウェイトの上昇や国内の合理化努力によりまもなく従前以上の国際競争力を獲得した。

生産拠点の海外進出動機は貿易摩擦回避だけではない。企業の国際化の動機は一般に次の図表1のように整理できる。

<p>【本源的理由】</p> <ol style="list-style-type: none">1.市場を求めて2.比較優位の源泉となる資源を求めて <p>【派生的理由】</p> <ol style="list-style-type: none">3.国際政治システムとの調和を求めて4.国際経済システムとの調和を求めて5.国際的なマネジメントの効率化のために
--

図表1 企業の国際化の動機

【出所】 伊丹・加護野 (1989)

本源的な理由の1は売上の増大、2は主にコストの削減である。本源的な1、2を進めていくときに派生する問題が3、4、5である。

貿易摩擦回避のための海外進出は、上記理由の3であり、海外市場を失わないために国際政治システムとの調和を求めて海外現地生産するものである。

70年代に始まる対アジアへの進出は、本源的理由の1、2の両方にまたがるものであった。70年代後半から、韓国、台湾などアジア NIES は産業の重化学工業化を進めたが、その背後には日本からの技術供与と資本財、中間財の供給がある。アジア NIES の経済発展に伴う現地生産コストの上昇は、やがて日本の企業の進出先を ASEAN 諸国にシフトさせた。

90年以前のアジアへの進出理由は、資本財・中間財の販売市場確保と、日本よりも安い人件費にあった。

85年にはプラザ合意によるさらなる円高もあり、80年代後半にはアジアでは ASEAN 諸国へ生産拠点の移転が活発化した。欧米では自動車、コンピュータ、半導体といったようないわゆるハイテク産業に、貿易摩擦が移っていった。

このころには、摩擦問題は輸出の自主規制という後ろ向きの対応から、広範囲の業界で海外直接投資、現地生産といった対応にシフトしていった。同時に、欧米企業の日本進出も進展した。並行して金融・資本市場の国際化も進んでいる。

一方90年以降中国が巨大な市場として注目され始め、同時により安価な労働力も手伝って、多くの先進国企業が中国に進出しはじめた。

企業はカントリーリスク、産業のインフラ、労働力の質とコスト、市場としての魅力などを総合的に判断して、欧米、アジア NIES、ASEAN 諸国、中国、さらにインドなどグローバルな視野で国際化ポートフォリオ戦略を立てるに至った。

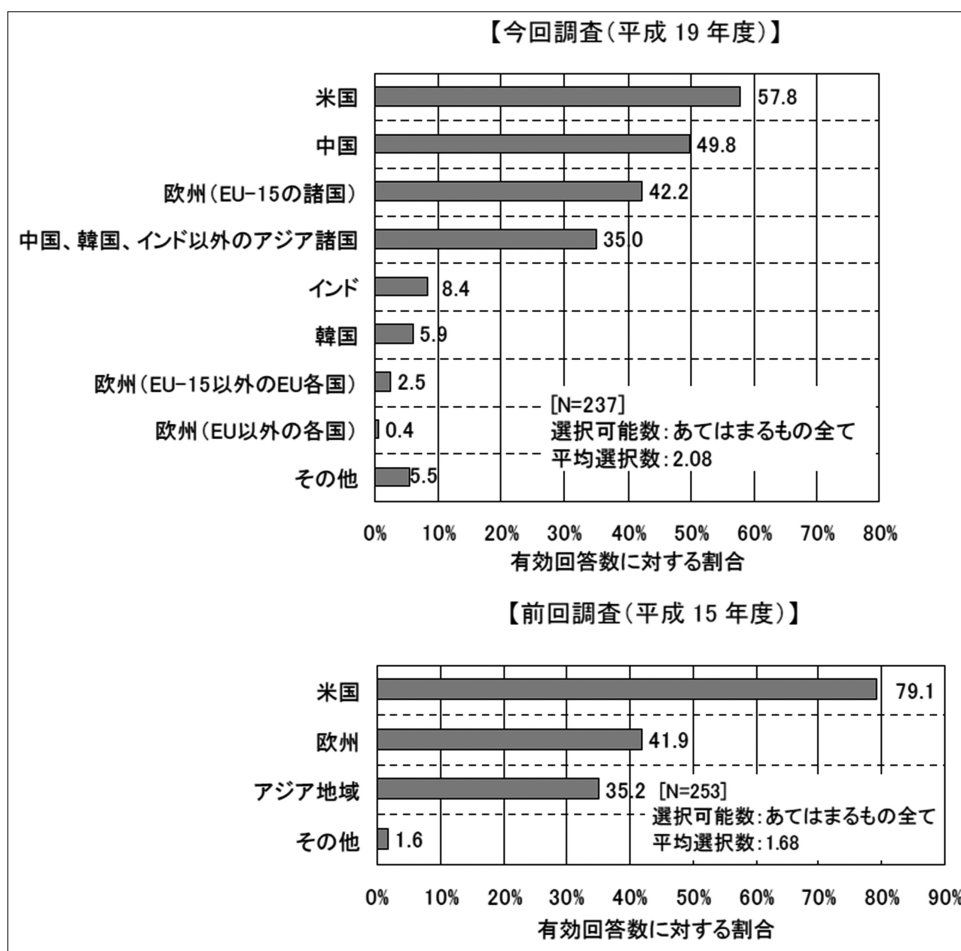
また90年代は日本の国内経済が低迷する一方で、情報の国際化、グローバル化が進展した。日本でインターネットの商用利用がはじまったのは93年である。従業員の海外勤務も一般化してきたこともあり、身の回りのヒトやモノ、情報が国境をまたいで

移動するようになり、人々は「経済社会が国際化してきた」と実感したものである。

(3) 研究開発拠点の進出

生産・販売拠点の海外進出が戦略的有効性を持つためには、研究開発拠点の進出をすすめる必要がある。文部科学省「民間企業の研究活動に関する調査」⁵は、総務省「科学技術研究調査」において「社内で研究活動を実施していると回答した資本金10億円以上の民間企業、約2,000社」を対象に、研究開発拠点の海外進出を調査している。

執筆時点で最新の2007（平成19）年度同調査では「海外に研究開発拠点を「有している」と回答した企業の割合は21.8%、「有していないが、今後新設の意向がある」については4.7%、「有していないし、今後とも新設する意向はない」については73.4%となっており、海外に研究開発拠点を有している、また今後その意向がある企



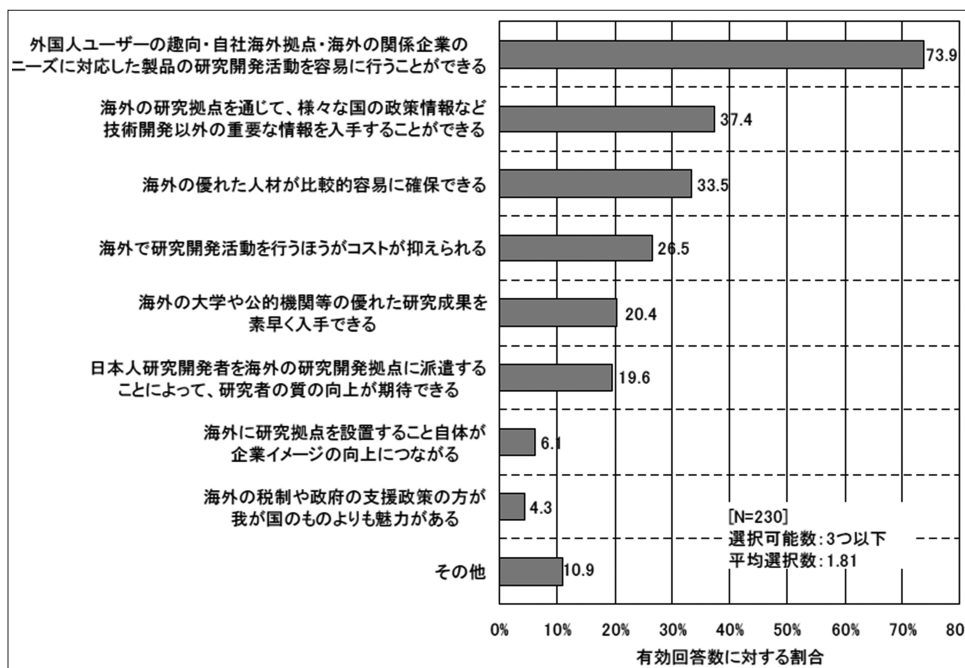
図表2 海外研究開発拠点の設置地域

【出所】文部科学省「民間企業の研究活動に関する調査報告」（平成19年度）

業は回答企業の一部にとどまっていることがわかる。」としている。海外に研究開発拠点を有している企業の割合はまだまだ低いものの、その数が急激に伸びたのは1985年以降である。

図表2は、海外に研究開発拠点を「有している」または「有していないが、今後新設の意向がある」と回答した企業の研究開発拠点の設置地域に関するデータである。

拠点立地のトップは米国であるが、2004年以降中国に設置する企業の割合が一気に増えたことが分かる。これは前述のように、90年以降中国が巨大な市場として注目され始め、同時により安価な労働力を求めて生産・販売拠点を中国にシフトしはじめたことと整合する。それは研究開発拠点を海外に設置する理由が次の図表3のように、(産業財、消費財いずれにおいても)顧客のニーズに応えるために、生産・販売拠点と同じ地域に研究開発拠点を持つのが有効と考えられるからである。



図表3 海外に研究開発拠点を設置しようと考えた(考えている)理由

【出所】図表2に同じ

2. グローバル化

(1) 多国籍企業

「多国籍企業」の定義は様々である。もっとも広義のものは、「2カ国以上に拠点(現地法人)を有する企業」である。しかしもっとも反論の少ないシンプルな定義は、

「複数の国に拠点（現地法人）を持ち、世界的規模で活動する大企業」であろう。本稿では後者の定義に従う。

一般的な多国籍企業の経営スタイルは2つに分類できる。1つは各国の拠点に経営の主要な権限を与え、その国の市場や環境に適応した経営を行うスタイル、いわば分権型である。

もう1つは、各国に生産・販売拠点を置くが、グループ本社が主要な意思決定を行うスタイル、いわば集権型である。

極端にはこの分権型と集権型に区分できるが、実際の企業は経営機能ごと、製品ごとにそのスタイルが分かれることになる。

国ごとに現地の市場に対応した製品開発、生産、マーケティングを行う分権型のスタイルは、マルチドメスティック型と呼ばれることがある。1つ1つの企業は進出国のドメスティックな市場、あるいは日本への輸出を対象にした活動をしているからである。

たとえば自動車メーカーの場合、世界を1つのマーケットとみなし、グローバル戦略車といった車を、各国で生産・販売する場合には集権型スタイルになる。

ところが、国によって車のニーズが大きく異なると考えた場合には、その車種に関しては分権型のスタイルがとられることになる。

いずれの場合にも、経営活動は地球規模になることから、このような企業をグローバル企業と呼んだり、産業社会がグローバル化しているといったりすることがある。

しかしグローバル化というのは、これまで述べてきた国際化の段階とは区別して、国際化の新たな段階だとする方が、厳密な議論をする場合には都合がよい。

また、人材面でのもう一つの注意点は、分権型（マルチドメスティック型）企業の場合に、必要になる人材の多くは、必ずしもグローバル人材ではなく、海外の特定の国で、現地の従業員と仕事ができる人材である。このような場合をいっしょにして、「グローバル人材が必要」と言っている場合があることに注意しなければならない。

(2) グローバル企業

単に国際的に活動しているというだけではグローバル企業ではないとする場合、グローバル企業は、次のように定義するのがよい。「地球（全世界）を1つの市場とみなし、経営の各機能がそれぞれ最適国・地域で行うべく最適配置された企業」である。

たとえば、生産は資材の調達容易で生産コストの安い国で行い、研究開発は優秀な人材が調達しやすい国、販売は製品ごとにもっとも有利な条件で販売できる市場で行う。さらに世界中に分散した拠点間の情報共有やコミュニケーションも文化や地理

的距離を意識させない。またそれを担う人材の国籍は多様であり、個人の能力こそが重要で、国籍は無関係である。

このような条件をすべて完全に満たす企業は現段階ではほとんどないが、たとえばソフトウェアの開発はインドやアメリカで行い、人事業務の事務処理はマレーシアで行うといったように、グローバル企業に近い企業は存在する。

完全なグローバル企業の姿というのは机上のモデルであり、市場の多様性、文化の多様性から実際にはグローバル化はそれほど進展しないという見方もある。トーマス・フリードマン『フラット化する世界』(原書2005年)に反論する形で、パンカジ・ゲマワット『コークの味は国ごとに違うべきか』(原書2007)は、世界は「フラット化」(完全なグローバリゼーション)ではなく、「セミ・グローバリゼーション」(部分的なグローバリゼーション)だという。

パンカジらは、「世界には、国ごとの文化的、制度的、地理的、経済的な差異が依然として残っており、企業のグローバル戦略はそのことを考慮しないと失敗する」と主張する。

トーマス・フリードマンとパンカジ・ゲマワットの主張は相反するが、本稿の文脈においてはそれが問題ではない。トーマス・フリードマンはジャーナリストとして「インターネットなどの通信の発達や中国・インドの経済成長により世界の経済は一体化し同等な条件での競争を行う時代にいたる」と、社会の動向を述べている。

一方パンカジ・ゲマワットは経営学研究者として企業のグローバル化戦略を研究し、グローバル化の現状を特定し、それをセミ・グローバリゼーション段階と位置付け、そこでの戦略を提示している。

本稿は、全体として経済社会のグローバル化が進展している現状を踏まえ、国境を越えて統合できる部分とできない部分があることを再認識し、そこでの人材開発やキャリアのあり方に問題意識を有している。

3. 国際化段階により異なる経営課題

これまで述べてきた企業の国際化の典型的な進展段階に、それぞれ想定される現段階の典型的な経営課題を対応させて、あらためて図表4に整理してみよう。

国際化段階	典型的ないくつかの企業	関連する典型的な経営課題	関連する人材要件についての特記事項
1.国内業務限定	中小サービス業 零細製造業	<ul style="list-style-type: none"> ● コストダウン ● 職場環境改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 低賃金で熱心に働く人材
2.輸出・輸入（貿易）	零細～中小製造業 中小商社	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外市場動向の情報収集とその判断 	<ul style="list-style-type: none"> ● 貿易実務、海外市場動向に詳しい少数の人材 ● 相手国言語
3.生産・販売拠点の海外展開	中堅製造業 中堅～大手流通サービス業 大手製造業、大手金融保険業	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地法人、現地工場の運営 ● カントリーリスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異文化適応人材 ● 現地人材のマネジメントができる能力 ● 進出国出身の本社人材
4.研究開発拠点の海外進出	大手製造業、大手金融保険業	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外優秀人材の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外人材との協働ができる人材 ● 世界レベルの専門知識・技術
5.グローバル化	多国籍企業	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営機能の世界的再編と全体の管理 ● 国・地域ごとの文化、市場知識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記に加えて、母国の文化、市場知識 ● 全社員がグローバル人材

図表 4 国際化段階と経営課題

【出所】筆者作成

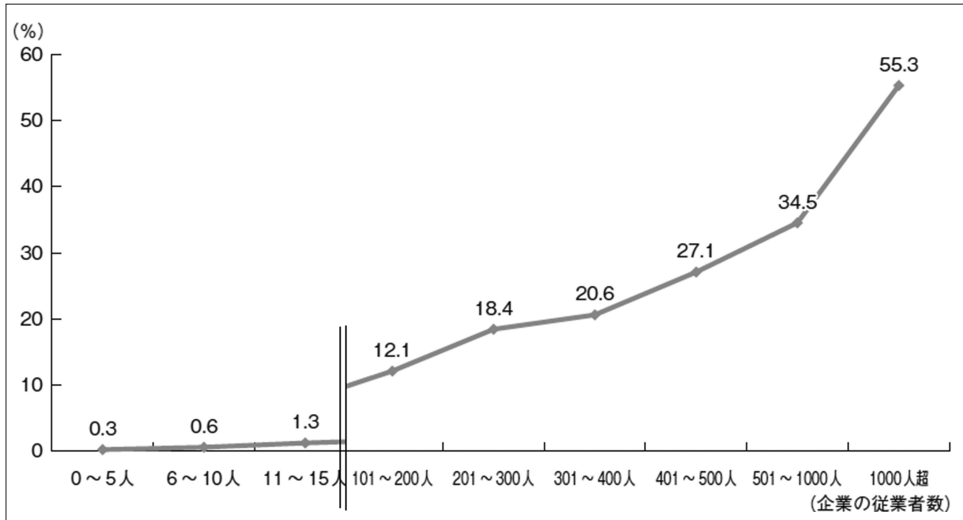
以下ではこの図表 4 に沿って議論する。

(1) 国内業務限定

実は経営グローバル化が叫ばれる現代においても、この国内業務限定の企業は圧倒的に多い。

2007年のデータであるが、製造業で輸出を行っている企業の割合は、図表 5 の通り、企業規模が小さいほど少ない。日本の製造業企業数約276,000社（2009年、個人事業所は含まない）⁶のうち99.3%が、中小企業（常用雇用者300人以下）であることを鑑みると、個別企業の国際化は、率の上ではそれほど進展していないのである。

ただし、国内業務限定企業であっても、コストダウンの要請や職場環境の問題もあり、日本人の採用には苦勞する企業が多い。そこでその代替として低賃金で熱心に働いてくれる外国人人材を求めることは珍しくない。そういった意味では、草の根の国際化は上の数字よりも若干進展しているともいえる。



図表5 製造業における企業規模別の輸出企業割合

【出所】中小企業白書（2010年版）

(2) 輸出・輸入（貿易）

前述の通り、率としては少数だが、零細企業、中小企業でも輸出・輸入を行っている企業はある。一般には社長自ら海外に出かけ、取引先と交渉して取引が始まることが多いだろう。やがて社長の片腕として、海外取引の担当者が育つこともある。昔の商業系の高校や大学では貿易実務が教えられ、実務を経験しながら一人前の貿易業務担当者に育っていったものである。

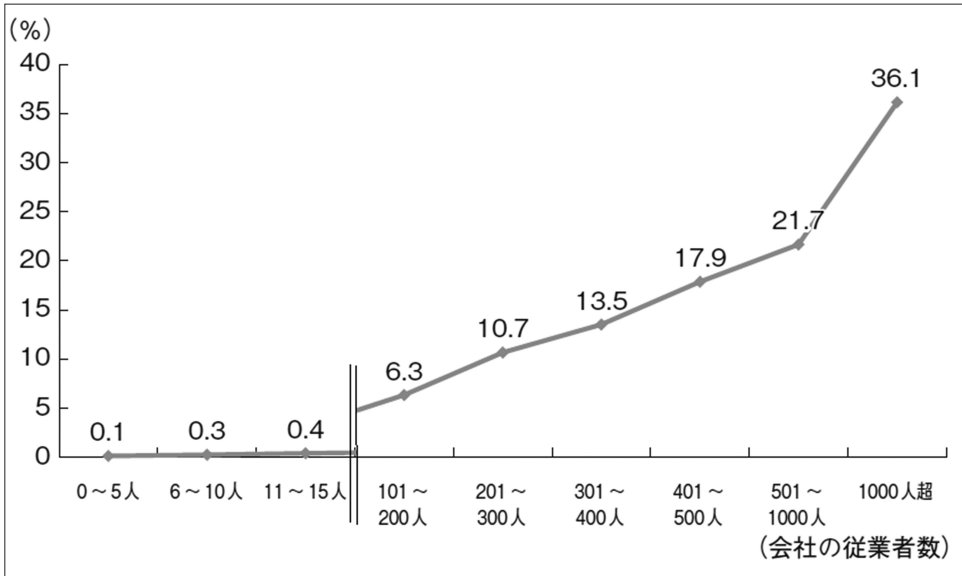
自社自ら取引先を探すことができない場合は、商社を活用する手もあった。また近年では電子商取引の活用により、人の移動（海外勤務）を最小限にして有利な取引先を広く求めることもある程度可能になっている。

(3) 生産・販売拠点の海外展開

小規模な企業ほど輸出企業の割合が低いことはすでに述べたが、海外直接投資（現地法人設立または資本参加）となると、さらにその割合は低くなるのが図表6からわかる。

とはいえ中小企業においても海外進出企業の数に着実に増えている。中小製造業の場合、取引先の大企業が生産拠点等を海外に移すと、それに追随せざるを得ないという事情もある。

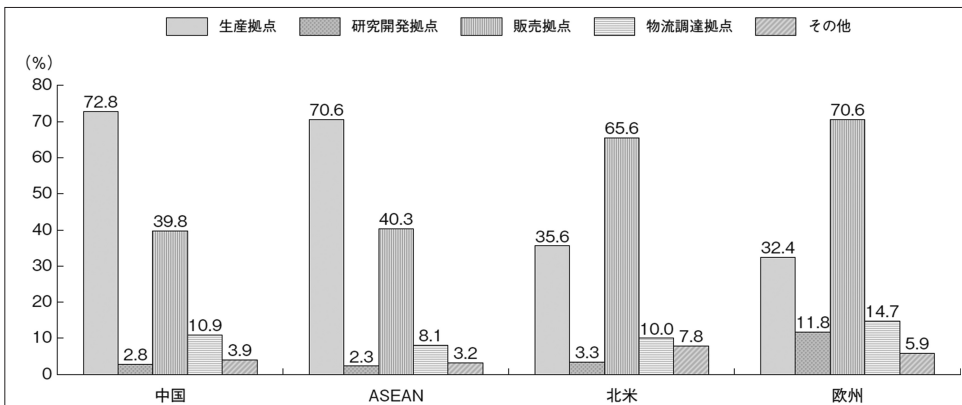
海外地域別にみると、現時点では生産拠点の割合が多いのは中国とASEANであり、販売拠点では欧米が多い。



図表6 直接投資企業の現地法人の機能

【出所】中小企業白書（2010年版）

また直接投資を現在行っている企業の現地法人の機能を地域別に見ると、中国、ASEAN で生産された製品は第1に現地日系企業への販売，第2に日本へ輸出される割合が高い。それに対して，欧米での販売先は第1が現地地場企業，次いで現地日系企業の割合が高い（図表7）。



図表7 直接投資企業の現地法人の機能（地域別）

【出所】中小企業白書（2010年版）

この段階の企業では，当初は日本人が現地拠点のマネジメントを行うが，現地の人材に日本で業務経験をさせて，いずれはその人たちに現地拠点のマネジメントを任せようとすることも少なくない。

(4) 研究開発拠点の海外進出

すでに述べたように、研究開発拠点の海外進出は一部大企業の問題である。

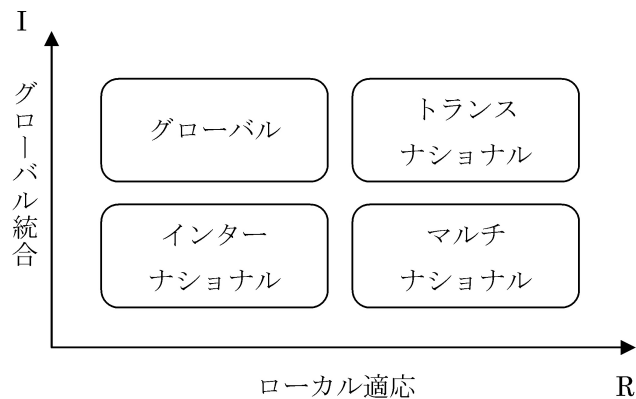
進出先のトップは依然米国であるが、2004年以降中国の割合が一気に増えた。90年以降中国が巨大な市場として注目され始め、生産・販売拠点に加えて研究開発拠点を設置することで顧客のニーズに応えることが必要と考えたのであった。

一方で、世界レベルの高度人材を獲得しやすいように研究拠点を海外に設置する場合もある。その場合には日本人社員にも世界レベルの専門知識・技術をもち、海外人材との協働ができる人材が求められる。またその高度人材のマネジメントができる人材も求められるようになる。そこでの人材はおそらく多国籍であり、そのマネジメントもまた高度なマネジメント能力が求められる。

高度人材のメンバーは、企業へのコミットメントではなく、専門職種にコミットメントしているので、メンバーは雇用流動的にならざるを得ない。ちょうど、プロのサッカー選手のように、一人ひとりに投資対効果（報酬対業績）が求められ、個人もまた自らの能力をさらに開発できる職場を求めるからである。

(5) グローバル化

グローバル企業にも、さまざまな類型モデルがある。その代表的な類型モデルに、パートレット・ゴシャールのI-Rによる4類型モデル（図表8）がある。



図表8 グローバル企業の4類型モデル

【出所】浅川和弘（2003）

縦軸はグローバル統合（Integration）の程度、横軸はローカル適応度（Responsiveness）である。

グローバル統合の程度が高い企業は、地理的に分散した活動の世界的調整を行い、規模の経済により、コスト低減を追求し、統合された世界戦略の方向性をとる。

ローカル適応度が高い企業は、現地国政府の要請、規制、マーケットニーズなどの、現地特有の環境に適応し、付加価値増大を追求し、現地適応戦略の方向性をとる。

このモデルで業界ごとの全体的な特徴を位置付けることができるが、その業界の中でも企業ごとに、そのプロット位置は異なる。またその企業の中でも、機能ごと、製品ごとにプロット位置は異なる。

つまり、一口にグローバルといっても、その内実は多様なのである。いわゆるグローバル企業における個人の仕事を考えてみても、特定の国でのローカル適応、ローカル特種的な仕事、キャリアもある。

日本にいながらグローバルな視点で、多様な文化的背景、国籍を有する人々と協働する仕事もある。

多様な文化的背景、国籍の人々と協働する際には、当然言語は英語ではあるが、それぞれのメンバーが自分の母国や育った国の文化、市場特性について語れなければならない。

つまりグローバル化が進展すればするほど、ローカルの知識、理解が重要になるというパラドックスが生じることを忘れてはならない。

4. 人材開発・キャリア教育へのインプリケーション

「グローバル化が進展する中、従業員にはまず英語コミュニケーションのスキルが求められる」という命題はある意味では正しく、ある意味では正しくない。

必然的に多くは英語コミュニケーションが求められることから、コミュニケーションのツールとして英語のスキルが必要であるという意味では正しい。しかしもっとも重要なことは英語のスキルではなく、仕事そのものが（母国語で）しっかりできることだという点において正しくない。

日本経済団体連合会は2011年発表の「グローバル人材の育成に向けた提言」⁷において、企業、大学、政府のそれぞれに求められる取り組みを以下のように示した。

(1) 産業界と大学の連携による取り組み

- ① キャリア・職業教育の推進 → 大学及び初等中等教育を対象に、企業が出前授業等を通じてキャリア・職業教育を実施
- ② 科学技術立国日本への理解に向けた理工系教育 → 「理科離れ対策を中心とする企業の教育支援プロジェクト」の実施
- ③ 大学レベルでの社会ニーズを踏まえた実践的教育の強化 → 国際化の拠点として政府により採択された「13大学」と連携、モデル・カリキュラム（「グローバル人材育成プログラム」）の検討・実施

- ④ 大学生の海外留学の奨励 → 「13 大学」と協力して「経団連グローバル人材育成スカラーシップ」の設置，留学帰国生を対象とした合同就職説明会・面接会開催への協力
- ⑤ 大学生のボランティア活動等の奨励 → 長期間，ボランティア活動に参加する学生への配慮。“Gap Year” 導入の検討

(2) 企業に求められる取り組み

- ① 本社の日本人社員のグローバル化対応力の養成
 - －入社後，早い時期に海外経験を積む機会を提供
 - －新卒採用，昇進・昇格，海外駐在派遣の要件として一定レベル以上の外国語能力を要求等
- ② 外国人人材の採用と育成
 - －優秀な留学生を人物本位・国籍不問で採用
 - －外国人人材の育成・定着に向けた取り組み（受け入れ職場の環境整備，きめ細やかな人事制度面での対応，グローバルに企業理念や経営理念を共有等）

(3) 大学に求められる取り組み

- ① リベラル・アーツ教育の拡充
 - －幅広い視野や基礎的思考力を重視
- ② 大学教育の質の保証
 - －大学の第三者評価の拡充，教育情報の自主的公開，きめ細かい学生支援
- ③ 国際化に向けた取り組み
 - －海外から優秀な留学生の受入れ拡大（英語で履修可能なカリキュラムの構築，外国人教員の採用拡大，9月入学実施等）
 - －海外大学との連携の強化（多彩な交換留学プログラムの提供）
- ④ 世界のリーダーとなる高度人材の育成に向けた取り組み
 - －成長分野等で世界を牽引するリーダーとなる高度人材の育成（「リーディング大学院構想」，「グローバル COE」への積極的対応等）

(4) 政府に求められる取り組み

- ① 大学進学者の学力保証に向けた取り組み
 - －高大接続テストの導入検討等
- ② 国公立大学間の再編，統合および連携
 - －各大学の適正な教育研究環境の確保，経営基盤の強化，資源の有効活用等

- ③ 双方向の学生交流の推進と、国際戦略の策定
 - －「いわゆる30万人計画」(30万人の外国人留学生の受入れ、及び同数の日本人学生等の海外派遣)の2020年の目標達成に向けた国際戦略の策定
- ④ 東日本大震災後の状況への対応
 - －被災地周辺を中心に、わが国大学で学ぶ留学生、研究者が風評被害で減少しないよう、情報発信を強化
 - －被災地の大学が、地域の復興拠点として研究活動やプロジェクト実践を行えるよう支援

以上のように多彩な提言がなされている。その内容は一部のビジネス雑誌等のようにことさら外国語のスキルを強調したものではなく、本来やるべきことの質を高めることだと言ってもいいだろう。

それは、産業界がグローバル人材に求める素質、能力が、基本的には、「社会人としての基礎的能力に加え、既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持ち続ける姿勢、外国語によるコミュニケーション能力、海外との文化、価値観の差異に対する興味・関心などが重要」ということである。

これを基礎として、それぞれの組織がキャリア支援、キャリア教育を切磋琢磨で行うことが重要となる。いくつかの大学・学部では、グローバル人材の育成に正面から取り組んでいる。一方、グローバルどころではなく、中等教育レベルの教育内容の復習と社会人としての基礎的能力の教育に注力しなければならない大学も少なくない。

後者の大学卒業生がグローバル化の流れの中で、学卒労働市場から排除されつつあるのも事実である。

とはいえ、国内限定人材の働く場がなくなるというわけではない。むしろ、逆に徹底的にローカル企業・ローカル人材で勝負するという道もありうる。

そうすると、グローバル化というのは必ずしも脅威ではなく、労働市場が全世界に広がるという機会でもありうるのである。もちろん、労働市場がグローバル化すると、付加価値や希少性の低い労働への報酬は、先進国の人間にとっては低下するという面を忘れてはならない。

つまり、このことから導かれるキャリアデザインの戦略代替案は次の3つである。これは個人のキャリアデザインだけでなく、企業の経営戦略にも当てはまる。

- 代替案1. グローバル化する経済社会で求められる語学力、専門性やリーダーシップ等の能力を開発する。
- 代替案2. 経済社会のグローバル化を視野に入れつつ、それに振り回されること

なく自身の強みや、自身にしかできない能力を開発する。

- 代替案3．経済社会のグローバル化はわれわれの世界観を拡げるので、発展途上国での非営利活動など経済以外の価値観を重視したキャリアを見つける。

代替案1は、第4節で述べたいわゆるグローバル人材への道である。

代替案2は、経営戦略に取って代るとするならニッチ戦略である。国内ローカルマーケットで、徹底的に他と差別化し、かつ自身の強みが生かせるような戦術を探る。それを追求する中で、グローバルマーケットに出ていく機会が訪れることもありうる。

代替案3は、海外で社会貢献や人道的支援活動に使命を見出す道である。この戦略も社会のグローバル化に対応して活動範囲が世界中に広がっている。

5. まとめ

本稿は、今われわれが直面している国際化、グローバル化の意味をあらためて考え、そこでの人材開発、キャリアデザインへの示唆を見出そうとするものであった。

われわれはつい、社会変化の大きな波を表層的に捉え、表層的に対応してしまいがちである。

国際化と並行して進展した70年代以降の情報化ブームもそうであった。コンピュータを導入しないと企業間競争に敗れるとして、戦略なきコンピュータの導入が多く行われたことも記憶に新しい。

教育界も、情報化やシステム化の本質ではなく、コンピュータの操作を教えることに躍起になった。

このことは、英語テストのスコアや英語の社内公用語化こそが国際化、グローバル化への対応だとして騒ぎ立てる状況に酷似している。

前節で述べたキャリアデザイン（経営戦略）の3つの戦略代替案のうち、1の戦術を説く書物は書店にあふれている。

本稿は戦略代替案の2、3も人材開発やキャリアデザインの代替案として忘れてはならないものであることを主張するものである。

戦略代替案1よりも、2の方が適している個人や企業の割合の方が圧倒的に高いことは、第3節の議論から明らかである。

注：Webサイトからの引用（閲覧はいずれも2011年10月18日）

1 長崎市亀山社中記念館Webサイト 亀山社中概要

<http://www1.city.nagasaki.nagasaki.jp/kameyama/>

2 クラシエホールディングス株式会社Webサイト 会社情報－沿革

- <http://www.kracie.co.jp/>
- 3 東洋紡績株式会社Webサイト TOYOBOストーリー
<http://www.toyobo.co.jp/>
- 4 パナソニック株式会社Webサイト 会社情報－沿革
<http://panasonic.co.jp/index3.html>
- 5 文部科学省「民間企業の研究活動に関する調査」
http://warp.ndl.go.jp/info.ndljp/pid/286794/www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/index37.htm
- 6 中小企業庁編『2011年版中小企業白書』
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/h23_pdf_mokuji.html
- 7 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」
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/062/honbun.pdf>

【参考文献】

- 浅川和弘 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社
- 中小企業庁編『2010年版中小企業白書』
- トーマス・フリードマン (原書2005年) 『フラット化する世界』日本経済新聞社 (2006)
- バンカジ・ゲマワット (原書2007) 『コークの味は国ごとに違うべきか』株式会社文藝春秋 (2009)
- ナンシーJ. アドラー (原書2008) 『チームマネジメント革命』センゲージラーニング (2009)