

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

# 報告書

～産学官でグローバル人材の育成を～

2010年4月



## 目 次

0 . はじめに.....	1
1 . 「グローバル人材」の必要性.....	3
2 . 「グローバル人材」の人材像.....	31
3 . 「グローバル人材」に共通して求められる能力等.....	31
4 . 様々な「グローバル・ビジネス」に応じて求められる能力等.....	33
5 . 「グローバル人材」の育成に効果的と考えられる大学での教育プログラム.....	34
6 . 「グローバル人材」の育成に関する各主体の役割.....	37
7 . 「グローバル人材」の育成に向けた大学を中心とした課題.....	39
8 . 企業を中心とした「グローバル人材」の育成等に関する課題.....	43
9 . 大学・産業界・政府に対する提言.....	46
10 . おわりに.....	50



## 0 . はじめに

日本が人口減少社会へ突入し、国内市場の成長が見込めない中、海外市場への進出が重要なテーマとなっている。日本企業が特に成長著しいアジアの新興国に進出して市場を獲得するなど、アジアの成長を内需として取り込んでいけるかが、これからの日本の運命を左右するポイントになる。

今や市場の国境は消え、いわゆるグローバル企業は、グローバルな市場をターゲットとし、会社の機能やリソースをグローバルなレベルで最適に配分するようになった。欧米発のグローバル企業は、新興国にリソースを集中投下し、攻勢をかけている。

もちろん、日本企業も海外に進出している。しかし、大企業ですら、必ずしも海外市場で成功しているわけではない。特に、新興国市場において日本企業は存在感を示せていない。欧米発のグローバル企業だけではない。韓国企業にも、圧倒的に差を付けられ始めている。新興国という日本や欧米とは全く異なる環境で苦悩する日本企業。日本人が日本のやり方でやっていたのでは通用しない。現地の人々と共に働くのは、さらに難しい。人材の圧倒的不足が浮き彫りになる。

国内拠点の業務にあっても、グローバル化とは無縁ではられない。日本国内の外国人労働者は年々増加している。海外販路の開拓のために、積極的に外国人留学生を採用している企業もある。

そうした中、企業に入ってくる学生はどうか。最近の若者は、「内向き志向」であり、海外に出たがらない傾向があるとされている。また、企業が最重要拠点と位置付けられているアジアや新興国に関して、学生の勤労意欲は低い。

日本の大学はどうか。大学には、社会のニーズを適切に把握し、その変化に対応した人材を輩出することが期待されているが、本当のグローバル化を認識しているだろうか。グローバル化が進展する中での日本の位置付けを認識しているだろうか。グローバル人材の育成の必要性を認識しているだろうか。

日本の企業は、大学や学生にグローバル化の中で必要な人材像を伝えられているのだろうか。いや、多くの企業は、グローバル化の中で必要な人材像を描けていないのかもしれない。さらに深刻なことに、多くの企業は、グローバル化が進展する中での日本の危機的状況を認識していないのかもしれない。

グローバル化は、日本の外で起こっていた。グローバル化の中で取り残される日本。日本は日本だけで鎖国して生きていくのか。いや、資源も食料もない日本は、そうすることもできない。

グローバルに活躍できる人材の獲得は企業にとって急務である。グローバル企業は、世界中から優秀な人材を集めている。人材の獲得も、また競争である。このままでは、日本という小さな市場の中ですら、生きていけなくなるかもしれ

れない。

こうした中で、いかにしてグローバル化を支える人材を育成し、確保していくのか。これは、一つの企業、一つの大学を超えて、日本社会全体が抱える課題である。

本委員会では、産業界・大学界の双方がこうした問題意識を共有し、グローバル化を支える人材を社会全体で育成・確保するために、それぞれが果たすべき役割、また連携して取り組むべきことを示すとともに、大学、企業、政府のそれぞれに対して提言を行うこととする。

## 1. 「グローバル人材」の必要性

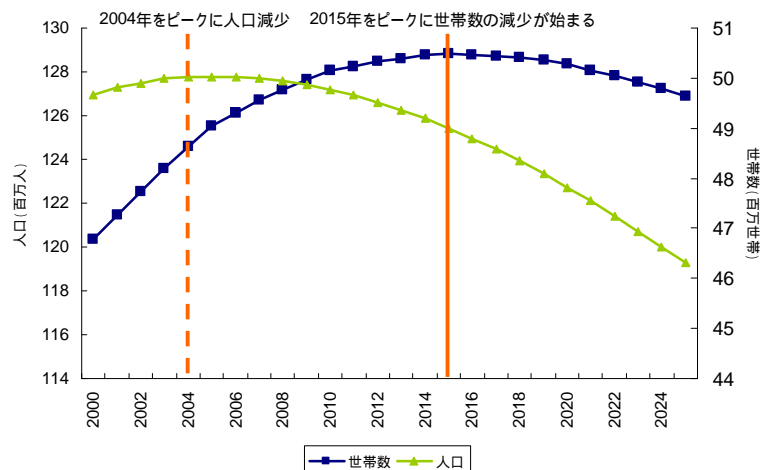
### (1) 日本企業のグローバル化の必要性

( ) 国内市場の環境変化

( ) 国内市場規模の縮小

我が国の国内市場は、人口及び世帯数の減少により、規模の面で今後成長を見込むことは難しい。人口については既に緩やかな減少局面へと移行しており、世帯数についても2015年からは減少に転じると推計されている。人口の減少は、一般消費財に対する需要の縮小、世帯数の減少は、住宅や自動車等の耐久消費財市場の縮小を意味している。このように、日本企業は、これまでその競争力の源泉であった国内市場の縮小という大きな環境変化の局面を迎えている。

図表 人口と世帯数の推移（予測）



注) 人口は2005年までは実績、2006年以降は予測。出生中位(死亡中位)推計  
出所) 国立社会保障・人口問題研究所

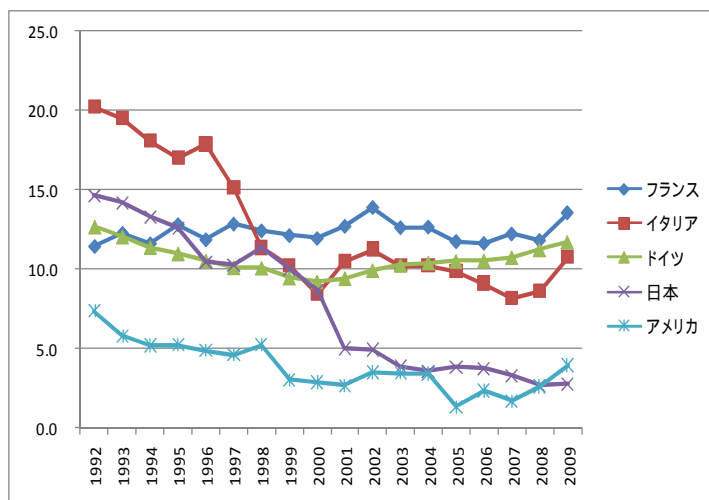
( ) 内需の限界

我が国経済は、国内市場規模の縮小と同時に、内需拡大の限界という危機にも直面している。

かつては高いことで有名だった我が国の家計貯蓄率も、近年においては5%を割り込んでおり、既に先進国の中で最低の水準となっている。勤労者世帯や高齢世帯においては、可処分所得の減少を貯蓄の取り崩しで補填するなどの動きがある。このような状況の中、中長期的に消費性向を上げることは困難と考えられる。また、日本の労働分配率は諸外国よりも高いことから、これ以上、雇用者報酬を拡大することは難しいと言える。したがって、所得分配による内需拡大は限界点に達していることがわかる。

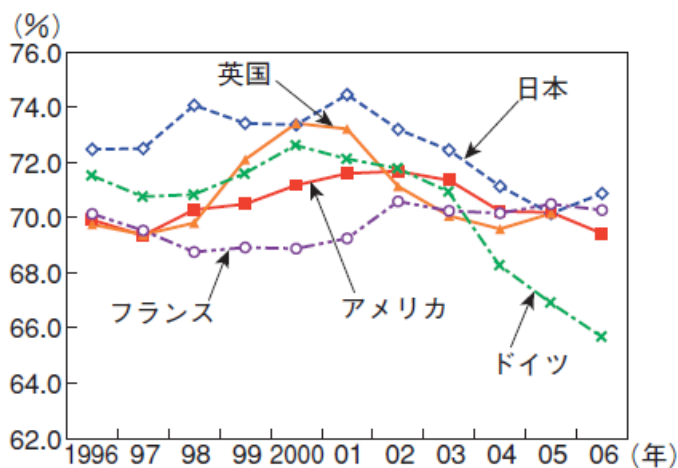
このように、日本全体の「パイ」の拡大が見込めない中、所得分配による内需拡大にも限界が見えており、多くの日本企業にとって、その競争力を国内でのみ維持・拡大していくことが難しくなることが考えられる。今後の日本企業の成長のためには、自ずと海外市場に目を向ける必要性が出てきていると言える。

図表 主要国の家計貯蓄率の推移



出所) OECD Economic Outlook No86

図表 労働分配率の国際比較



注) 労働分配率 = 雇用者報酬 / 国民所得

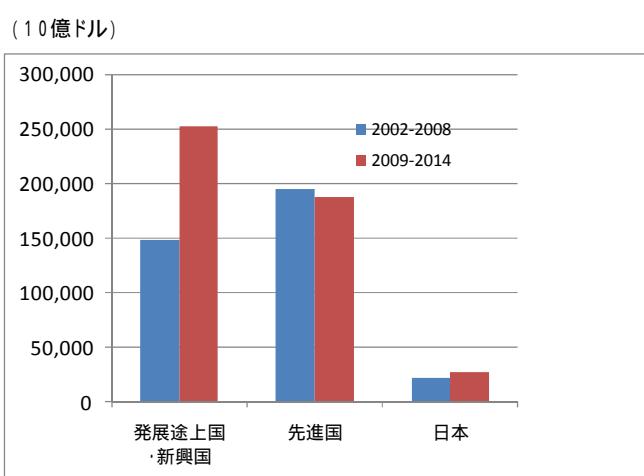
= (一人あたり雇用者報酬 × 雇用者数) / (物価 × 実質 GDP) = 実質賃金 / 労働生産性  
 出所) 内閣府 『経済財政白書(平成20年版)』、OECD 『National Accounts』

( ) 日本を取り巻く経済構造の変化

( ) 新興国市場の拡大

経済の成熟化と少子化に伴う人口減少局面への移行によって、今後、国内市場において過去に見られたような大幅な経済成長を望むことは難しい。一方、米国の金融危機に端を発するいわゆる世界同時不況の影響を受けながらも、発展途上国・新興国市場は依然として急速な拡大を続けている。特に、発展途上国・新興国市場における 2009 年から 2014 年にかけての市場拡大規模は目覚ましいものがあり、今後の成長フロンティアとして世界からの注目を浴びている。

図表 世界の市場拡大規模



出所) IMF World Economic Outlook Database

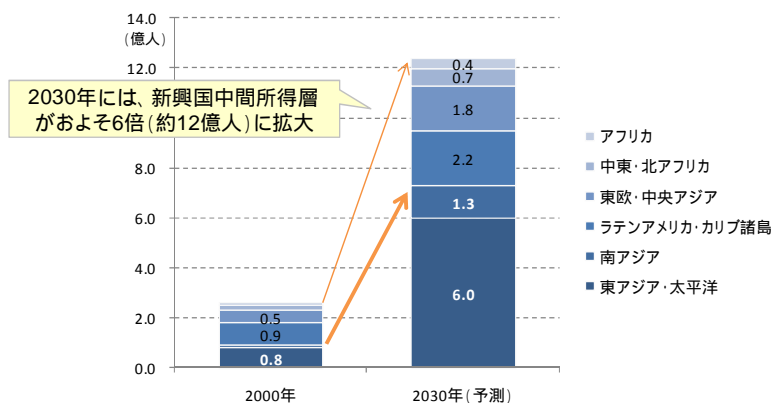
特に中国や ASEAN、インドといった新興国では、自動車や家電製品、高付加価値型サービスの購入層となり得る「中間所得層<sup>1</sup>」市場が、2000 年から 2030 年にかけて 6 倍（約 12 億人）に拡大することが予測されている。日本企業にとって、これら新興国の、生産拠点としてだけではなく、マーケットとしての重要性がこれまで以上に増すと考えられる。しかし、新興国市場を重要なターゲットと位置付けているのは日本に限ったことではなく、欧米先進諸国や韓国等も官民を挙げた活動を実施しており、更に近年では中国も他の新興国市場への参入を進めつつある。このように、世界経済のグローバル化は着々と進展してきている。

新興国市場の拡大といった日本を取り巻く世界の経済環境変化を背景に、多くの日本企業にはこれらの市場に積極的に進出していくことが求められている。日本企業の成長の鍵を握るのは新興国市場を始めとした海外市場であり、海外

<sup>1</sup> 中間所得層とは、1 人当たり GDP が購買力平価換算で 4,000 米ドル～1 万 7,000 米ドルの人口。

進出先でのパフォーマンスの向上が日本企業の新たな競争力の源泉となり得ると考えられる。

図表 新興国の中間所得層の推移

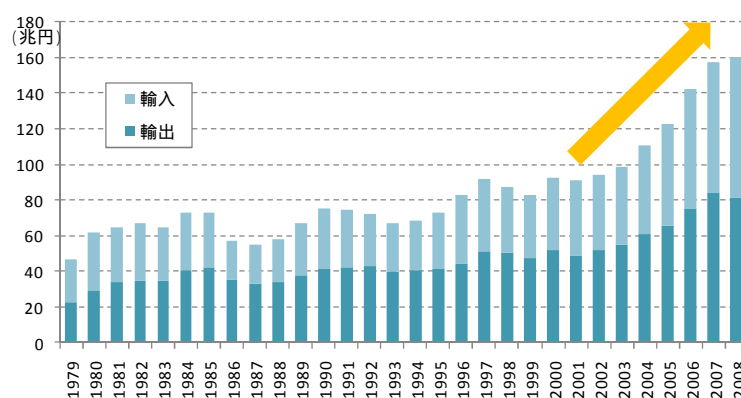


注)中間所得層は、2000年の1人あたりGDPが購買力平価換算で4,000米ドル~1万7,000米ドルの人口(出所) HSBC アジア・プラス (2009年2月)

( ) 外需依存を高める日本経済の成長構造

日本の貿易額の推移をみても、世界経済のグローバル化の様子をうかがうことができる。日本の貿易額(輸出+輸入)は、グローバル化の進展とともに2000年以降、急激に拡大している。

図表 日本の貿易額の推移



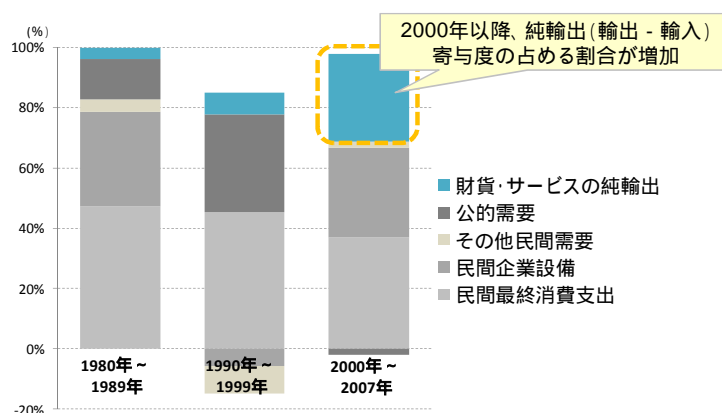
出所) 財務省「貿易統計」

また、国内需要の成長鈍化と、世界経済のグローバル化の進展を背景に、純輸出増加の日本経済成長への寄与度は拡大傾向にある。特に、貿易額が急増し

た2000年以降、日本のGDP成長率のうち「財貨・サービスの純輸出」の寄与度の占める割合は顕著に増加している。一方で、80・90年代の成長を支えてきた内需（公的需要+民間需要）の寄与度は明らかに低下傾向にあり、日本経済の成長の牽引役は外需に移りつつあることがうかがえる。

不可逆的に進む世界経済のグローバル化と、我が国の外需依存度の強まりといった背景から、我が国の経済成長のためには、企業活動の力点を国内だけでなく国外にも移す必要がある。日本企業のグローバル化を推進することが、激しさを増す国際的競争環境の中で我が国が生き残るための条件といえる。

図表 GDP 対前年度増加寄与度の内訳



注) 平均寄与度は、各年寄与度の単純平均により算出

寄与度 (%) = 当該内訳項目の年間増減分 ÷ 国内総生産 (実質ベース) × 100  
出所) 内閣府「平成19年度国民経済計算」

### ( ) 国内においても進むグローバル化

海外進出している企業だけでなく、日本国内においてのみ活動している企業を取り巻く環境にもグローバル化の波は押し寄せている。例えば、日本国内に居ながらにしても、販売や調達の場合における外資系企業との取引や、外国人顧客や外国人の同僚との接点が増加することが考えられる。自社が海外や外国人と直接的な取引を行っていない場合であっても、顧客企業が海外の企業や外国政府機関等を対象としたビジネスを展開しているケースも考えられ、このような場面においては、顧客の先に広がる世界を見据えた企画力、開発力、提案力等が求められる。こうした「内なる国際化」の進展に伴い、日本国内に軸足を置く企業についても、グローバル化への対応の必要性が高まっている。

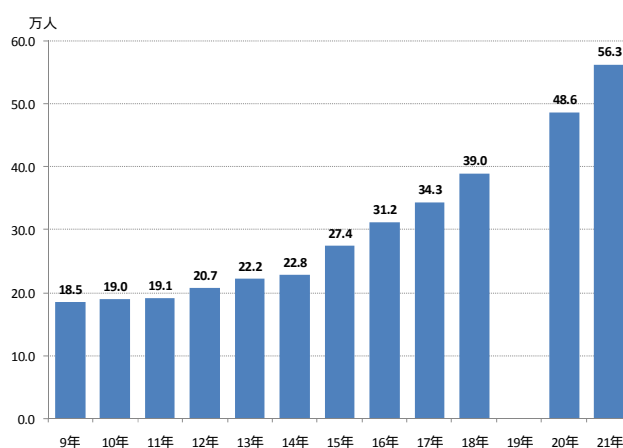
「内なる国際化」の進展は、国内における外国人労働者数の増加や訪日外国人数の増加といった面からみることができる。

( ) 外国人労働者の増加

日本国内で就労する外国人労働者数は年々拡大している。平成 21 年 10 月末時点において、外国人労働者数は届け出があるものだけでも 56.3 万人となっており、過去 10 年間で 3 倍程度と高い伸びを見せている。

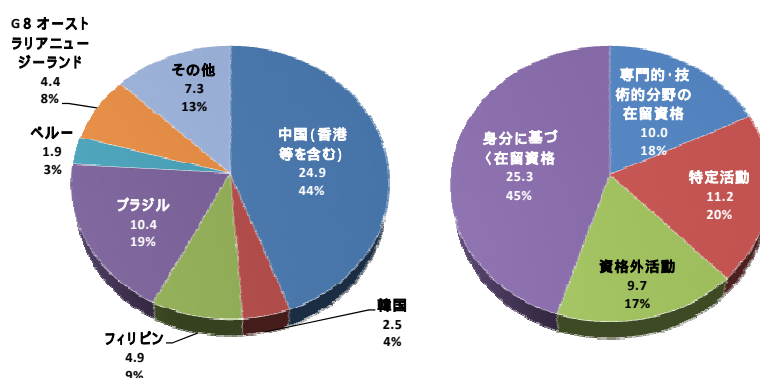
国籍別には中国が最も多く半数弱となっている。また、アジアと南米の両地域で全体の 3/4 以上を占めている。在留資格別では、専門的・技術的分野の在留資格が全体の 18% (10 万人) となっている。このように、国内における外国人の活用の進展に合わせ、アジアを中心とした国・地域出身の外国人労働者との協働機会が日本国内においても増加していると考えられる。

図表 外国人労働者数の推移



出所)平成9~18年:厚生労働省「外国人雇用状況報告」、平成20年、21年:厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」、平成9~18年は6月末、平成20・21年は10月末の数値、平成19年についてはデータ不在

図表 外国人労働者の国籍別・在留資格別内訳

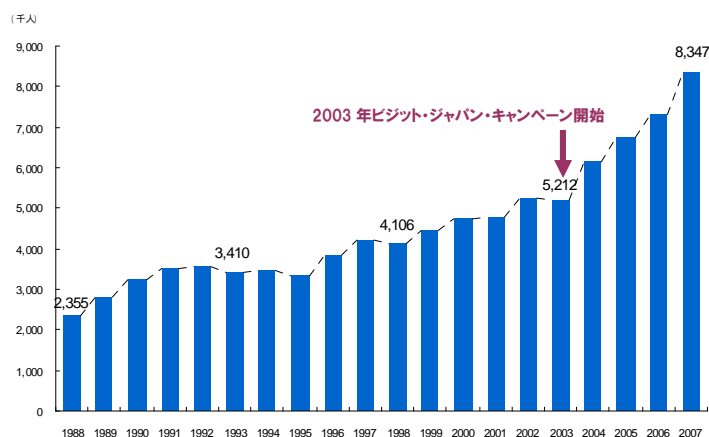


出所)平成21年:厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」

### ( ) 訪日外国人客数の増加

2003年より始まった政府主導のビジット・ジャパン・キャンペーンの効果もあり、訪日外国人客数は増加傾向にある。2007年には史上初の800万人台に到達している。したがって、運輸業や宿泊サービス業等、国内に基盤のある産業においても、訪日外国人客を対象としたビジネスを展開する機会が増加しており、「内なる国際化」への対応が急がれる。このような内需型の業種では、国内市場の縮小に対して危機感を抱きつつも、製造業等とは異なり海外の需要を直接的に取り込むことが容易ではないと考えられる。したがって、増加する訪日外国人を市場に取り込むことによる競争力の維持・拡大が重要な課題となってくる。その際には、外国の言語のみならず文化や思考等を理解し、外国人のニーズに応えた製品・サービスの提供が求められており、国内に居ながらにしての“グローバル化”が必要となると考えられる。

図表 訪日外国人客数の推移



出所) 日本政府観光局 (JNTO) 「国際観光白書 2008」

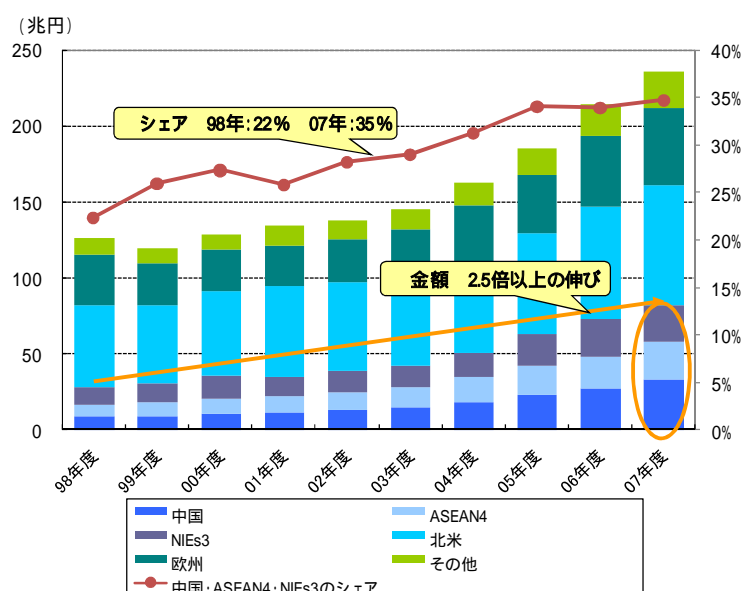
## (2) 日本企業のグローバル化の現状と課題

### ( ) 日本企業の海外展開の活発化

#### ( ) アジアを中心とした海外マーケットにおける日本企業の活動の活発化

経済のグローバル化の進展に伴い、日本企業の海外での活動が活発化している、近年、日本企業の海外売上高は急速に拡大しており、2007年で230兆円以上と、過去10年間で2倍弱の伸びを見せている。中でも特に、東アジアでの売上高の上昇は目を見張るものがある。日本企業の東アジアマーケットでの売上高は、過去10年間で2.5倍以上の伸びを示しており、対全海外売上高に占める割合も、1998年の22%から2007年には35%と、13ポイント上昇している。

図表 日本企業の海外売上高、および東アジアマーケットシェアの推移



出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

また、経済産業省「国際化指標」検討委員会報告書によると、日本企業約4,000社を対象に行ったアンケート調査から、海外における今後の最重要拠点として、中国やASEAN、インド等、アジア諸国を挙げる比率が全体(海外進出済み・予定企業)の3分の2を占めていることが明らかとなっている。このことから、多くの日本企業が、海外市場、中でもアジアをその成長のフロンティアとして位置付けていることが言える。

図表 今後5年間、最重要拠点として位置付けている国・地域

貴社が今後(5年以内)、最も重要だと思われる国・地域、又は注力しようと計画されている国・地域を御選択ください。(ひとつだけ)

国・地域	%	国・地域	%
1.中国(香港を除く)	39.8%	11.アメリカ	7.1%
2.香港	0.9%	12.カナダ	0.0%
3.韓国	0.5%	13.メキシコ	0.0%
4.台湾	0.5%	14.ブラジル	1.9%
5.シンガポール	2.4%	15.その他中南米	0.0%
6.タイ	4.3%	16. EU15 2+スイス・ノルウェー	4.7%
7.その他ASEAN 1	16.1%	17.ロシア	1.4%
8.インド	10.0%	18.その他欧州	1.4%
9.その他アジア	0.5%	19.中東 3	3.3%
10.オセアニア	0.5%	20.アフリカ	0.5%
		無回答	4.3%

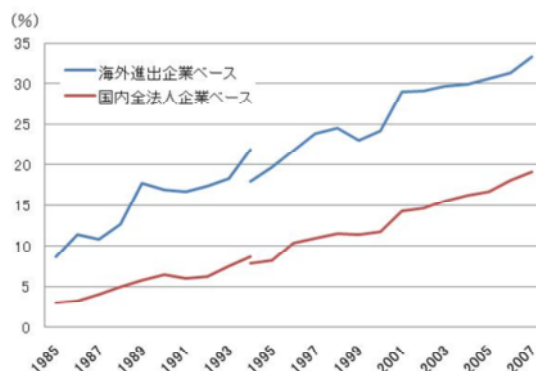
中国、ASEAN、インドを最重要拠点として位置付けている企業が全体(海外進出済・予定企業)の約2/3を占める

- 1: ASEANは以下の8カ国 インドネシア、カンボジア、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス
- 2: EU15は以下の国々 ベルギー、オランダ、ルクセンブルク、ドイツ、フランス、イタリア、イギリス、アイerland、デンマーク、ギリシャ、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン
- 3: 中東は以下の国々 アフガニスタン、アラブ首長国連邦、イエメン、イスラエル、イラク、イラン、オマーン、カタール、クウェート、サウジアラビア、シリア、トルコ、バーレーン、ヨルダン、レバノン
- 出所) 経済産業省「国際化指標」検討委員会報告書

( ) 進む製造業の海外進出

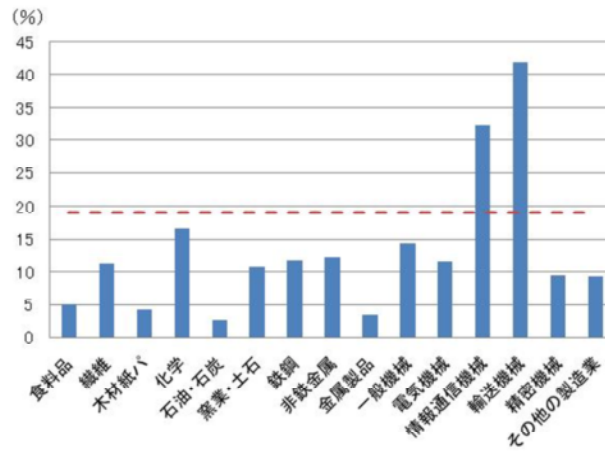
海外売上高と同様、日本企業の海外生産比率もこれまで一貫して上昇している。日本企業の海外展開を主導してきたのは自動車メーカーなどの製造業とされている。例えば、業種別の海外生産比率は輸送機械、情報通信機械が高く、製造業平均をはるかに上回っている。

図表 海外生産比率の推移(製造業)



注) 1994年度以前と以降では算出方法が異なるため、グラフが不連続となっている  
出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

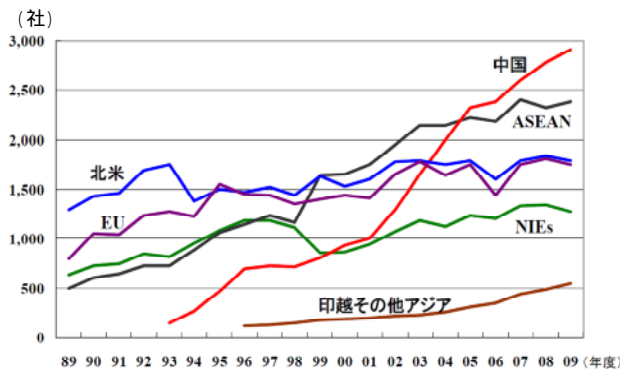
図表 海外生産比率（業種別）



注) 点線は製造業の平均  
出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

( ) 東アジアを中心とした現地法人数、海外在留民間企業関係者の増加  
製造業を中心に海外現地法人数も増加を続けており、売上高同様に中国、ASEAN 等の現地法人数の増加が顕著となっている。

図表 製造業<sup>1</sup>の国・地域別海外現地法人数の推移

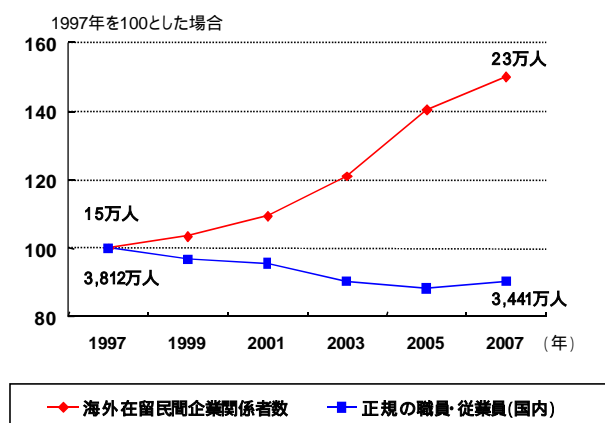


注) 1: 製造業で海外現地法人を3社以上を有する企業を対象に実施した各年アンケート結果をもとに作成。 2: 中国は93年度より、その他アジアは96年度より個別集計開始。 3: シンガポールは98年までNIEsに、99年よりASEANに分類。  
EUは04年度からEU15としている。  
出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

このような海外売上高の拡大と、海外現地法人数の増加を背景に、海外在留民間企業関係者も増加しており、海外拠点での活動だけで見ても、グローバル人

材（拠点責任者、一般社員）に対するニーズは拡大していると言える。

図表 海外在留民間企業関係者数及び国内正規職員・従業員数の推移



出所) 総務省労働力調査 長期時系列データ、外務省「海外在留邦人数統計」

なお、企業活動のグローバル化に伴い、海外との取引や海外での活動のみならず、会計基準やコーポレートガバナンス等の国際的なルールに関しても、その遵守や新たなルールの策定に向けた主導権の獲得などにおいて、グローバルな対応がより一層必要になってきている。

( ) グローバル市場で苦境に立たされる日本企業

( ) 日本企業のアジア内での相対的な地位低下

このように、日本企業の海外での活動が活発化していることは事実である。しかし一方で、海外マーケットでの売上を伸ばす韓国企業、自国マーケットの拡大を背景に売上を伸ばす中国企業の急成長に押され、アジア内での日本企業の存在感は低下傾向にある。

05年から09年の4年間で、“Fortune Global 500”アジアトップ20企業における日本企業の数、15社から10社に減少している。例えば、トヨタ自動車はアジアランキング1位から2位へ後退し、NTTは2位から7位へ、日立製作所は3位から9位へ後退している。

一方で、韓国・中国企業の台頭が目立ち、両国企業はアジアにおける存在感を急激に高めている。特に2009年のランキングでは、これまでとは異なり中国のサービス業<sup>2</sup>の躍進も見られる。このように、これまで、アジアでは確固たる

<sup>2</sup> 2009年アジアランク17位のIndustrial and Commercial Bank of China(中国工商銀行)は米シティバンクを抜き、既に時価総額で世界最大の銀行となっている。また、アジアランキング99位のChina Mobile Communications(中国移動通信)は、中国最大の移動体

競争力を有していた日本企業も、その地位の維持が危ぶまれており、アジアにおける日本企業の地位低下が懸念される。

図表 Fortune Global 500 アジア企業ランキング (2005年、2009年)

2005年				2009年			
アジア ランク	Global 500 ランク	企業名	国	アジア ランク	Global 500 ランク	企業名	国
1	7	トヨタ自動車	日本	1	9	Sinopec	中国
2	18	NTT	日本	2	10	トヨタ自動車	日本
3	23	日立製作所	日本	3	11	日本郵政	日本
4	25	松下電器	日本	4	13	China National Petroleum	中国
5	27	本田技研工業	日本	5	15	State Grid	中国
6	29	日産自動車	日本	6	40	サムスン電子	韓国
7	31	Sinopec	中国	7	44	NTT	日本
8	39	サムスン電子	韓国	8	51	本田技研工業	日本
9	40	State Grid	中国	9	52	日立製作所	日本
10	46	China National Petroleum	中国	10	67	日産自動車	日本
11	47	ソニー	日本	11	69	LG電子	韓国
12	56	日本生命	日本	12	72	SK Holdings	韓国
13	72	東芝	日本	13	79	パナソニック	日本
14	90	東京電力	日本	14	80	Petronas	マレーシア
15	92	Hyundai Motor	韓国	15	81	ソニー	日本
16	96	NEC	日本	16	87	Hyundai Motor	韓国
17	98	第一生命	日本	17	92	Industrial & Commercial Bank of China	中国
18	99	富士通	日本	18	96	日本生命	日本
19	112	イオン	日本	19	97	東芝	日本
20	113	明治安田生命	日本	20	99	China Mobile Communications	中国

注) ランキングは売上高の順位  
出所) Fortune Global 500 (2005年, 2009年)

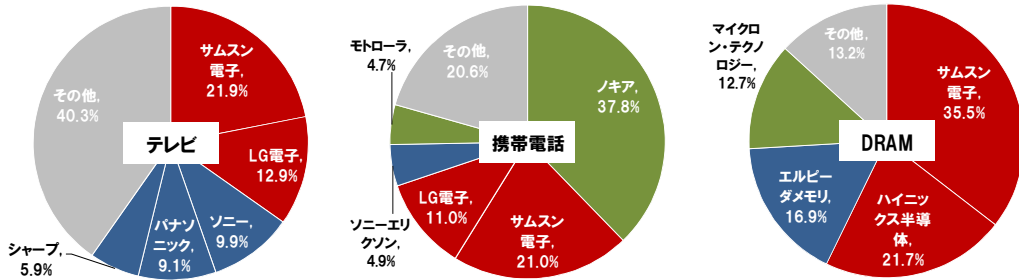
( ) 世界市場で存在感を薄める日本企業

日本企業のグローバル化を牽引してきた業種は、輸送機械や情報通信機械等に代表される製造業である。しかし、日本企業が得意としている“ものづくり”において、世界市場での存在感の低下が懸念される。家電分野の主力製品であるテレビや、IT技術の進歩によりインド等の新興国でも多くの人々が保有する携帯電話、そして産業のコメといわれるDRAM等を例に見ると、日本企業の世界市場におけるシェアの低さが目立つ。

一方、進出先市場のニーズを的確に捉えることによって成長してきた韓国勢(サムスン電子、LG電子など)の躍進が目立っており、日本企業の存在感を脅かしている。

通信事業者であり、携帯電話契約者数は5億人以上と世界最大規模である。今後もこれまではあまり競争力のなかった業種において、新たな企業が台頭する可能性がある。

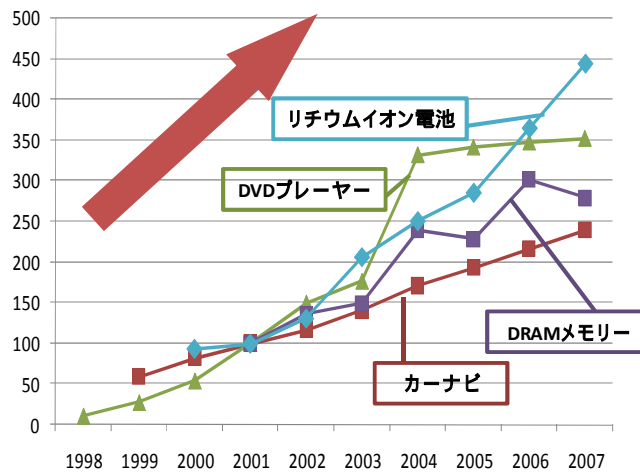
図表 世界市場におけるテレビ、携帯電話、DRAMのメーカー別シェア



注) テレビ：売上高ベース。液晶テレビ、プラズマテレビ、ブラウン管テレビを含む。2009年7月~9月期。携帯電話：出荷台数ベース。2009年7月~9月期。DRAM：金額ベース。2009年7月~9月期。出所) テレビ：ディスプレイリサーチ、携帯電話：米IDC、DRAM：アイサプライ

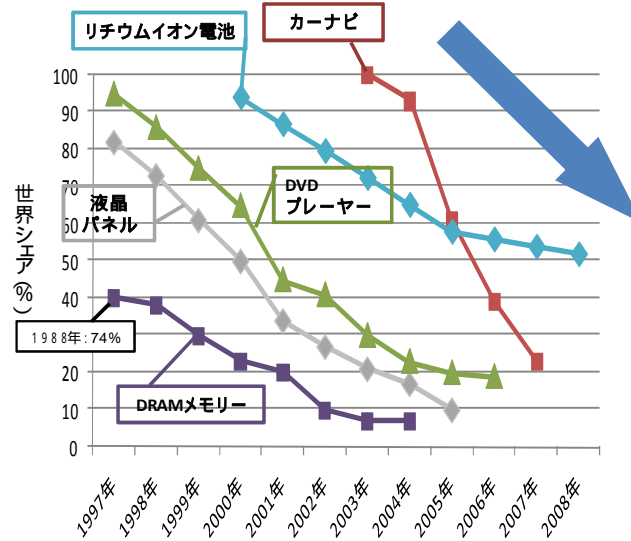
また、環境対応車向け需要の伸長が見込まれるリチウムイオン電池をはじめ、世界市場が急速に成長している製品群においても、日本のシェアは縮小傾向にある。これらの製品は、かつて日本企業のシェアが8割以上を占めていたものも多く、日本の製造業が外国企業の攻勢に対して、有効な対策をとれていないことがうかがえる。

図表 世界市場の伸び (2005年：100)



出所) DVDレコーダー：JEITA「主要電子機器の世界生産状況」、DRAMメモリー：WSTS、携帯電話：JEITA「主要電子機器の世界生産状況」、リチウムイオン電池：IT総研資料を加工、カーナビ：JEITA「主要電子機器の世界生産状況」

図表 日本の世界市場シェア



出所)小川紘一「プロダクト・イノベーションからビジネス・イノベーションへ」(IAM Discussion Paper Series #1)、JEITA「主要電子機器の世界生産状況」、IT総研資料を加工

( )新興国を対象とした輸出競争においても低下する日本企業の存在感

日本企業が今後5年間に注力しよう考えている国・地域として、中国やインドネシアなどのASEAN諸国、インド等が挙げられる。新興国では、中間所得層の増加とともに高付加価値品の市場が拡大しており、日本製品の輸出も増加している。

図表 今後5年間、最重要拠点として位置付けている国・地域（再掲）

貴社が今後(5年以内)、最も重要だと思われる国・地域、又は注力しようと計画されている国・地域を御選択ください。(ひとつだけ)

国・地域	%	国・地域	%
1.中国(香港を除く)	39.8%	11.アメリカ	7.1%
2.香港	0.9%	12.カナダ	0.0%
3.韓国	0.5%	13.メキシコ	0.0%
4.台湾	0.5%	14.ブラジル	1.9%
5.シンガポール	2.4%	15.その他中南米	0.0%
6.タイ	4.3%	16. EU15 2+スイス・ノルウェー	4.7%
7.その他ASEAN 1	16.1%	17.ロシア	1.4%
8.インド	10.0%	18.その他欧州	1.4%
9.その他アジア	0.5%	19.中東 3	3.3%
10.オセアニア	0.5%	20.アフリカ	0.5%
		無回答	4.3%

中国、ASEAN、インドを最重要拠点として位置付けている企業が全体(海外進出済・予定企業)の約2/3を占める

1: ASEANは以下の8カ国 インドネシア、カンボジア、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス

2: EU15は以下の国々 ベルギー、オランダ、ルクセンブルク、ドイツ、フランス、イタリア、イギリス、アイランド、デンマーク、ギリシャ、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン

3: 中東は以下の国々 アフガニスタン、アラブ首長国連邦、イエメン、イスラエル、イラク、イラン、オマーン、カタール、クウェート、サウジアラビア、シリア、トルコ、バーレーン、ヨルダン、レバノン  
出所) 経済産業省「国際化指標」検討委員会報告書

こうした新興国向けの輸出が急拡大するとともに、競争環境も激化している。例えば、対インド・ブラジル輸出に係る国際競争において、日本は絶対額の伸びを確保しつつも、シェア・国別順位を落としており、その存在感は低下している。

注目すべきは、インド・ブラジルの輸入相手国として、日本と同じ東アジアに位置する中国の存在感が拡大していることである。インドでは2008年に1位となり、金額シェアの1割を握っている。

また、韓国もインド市場では存在感を落としてつつも日本より健闘しており、ブラジルにおいてもその存在感を高め、日本に迫りつつある。

図表 輸入相手国の変化（左表：インド 右表：ブラジル）

2003年 (輸入総額: 712億ドル)			2008年 (輸入総額: 2,928億ドル)			2003年 (輸入総額: 483億ドル)			2008年 (輸入総額: 1,732億ドル)		
順位	国	シェア	順位	国	シェア	順位	国	シェア	順位	国	シェア
1位	米国	6.8%	1位	中国	10.5%	1位	米国	19.8%	1位	米国	14.8%
2位	ベルギー	5.1%	2位	サウジアラビア	7.9%	2位	アルゼンチン	9.7%	2位	中国	11.6%
3位	中国	5.0%	3位	UAE	6.1%	3位	ドイツ	8.7%	3位	アルゼンチン	7.7%
4位	スイス	4.4%	4位	米国	5.6%	4位	日本	5.2%	4位	ドイツ	6.9%
5位	英国	4.2%	5位	イラン	4.8%	5位	中国	4.5%	5位	日本	3.9%
6位	ドイツ	3.8%	6位	スイス	4.0%	6位	フランス	3.7%	6位	ナイジェリア	3.9%
7位	韓国	3.3%	7位	ドイツ	3.8%	7位	イタリア	3.6%	7位	韓国	3.1%
8位	日本	3.3%	8位	クウェート	3.7%	8位	ナイジェリア	3.1%	8位	フランス	2.7%
9位	豪州	2.8%	9位	ナイジェリア	3.4%	9位	英国	2.5%	9位	イタリア	2.7%
10位	南アフリカ	2.7%	10位	イラク	3.3%	10位	アルジェリア	2.3%	10位	チリ	2.4%
			12位	韓国	2.8%						
			14位	日本	2.6%						

出所) 経済産業省「通商白書 2009」

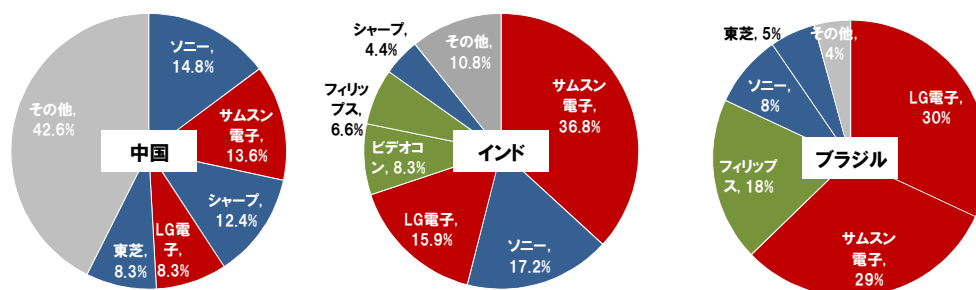
( ) 新興国市場で苦戦する日本企業

製品別に見ても、日本企業の新興国市場での苦戦の状況がうかがえる。我が国の製造業は高い技術力を有していながら、地域のニーズに合った製品の開発・投入の面で厳しい競争を強いられており、成長が見込まれる新興国市場における、韓国等の企業との競争で苦戦をしている。

例えば、中国、インド、ブラジルの3カ国について液晶テレビのシェアを見ると、中国では1位にソニー、3位にシャープがランクインしており、一定の存在感があるものの、インドでは2位のソニーを除いて韓国勢が概ね有利である。ブラジルでは、LG電子とサムスン電子だけで約6割という圧倒的なシェアを確保しており、日本企業はかなりの苦戦を強いられている。

「良いモノ」を作るだけでなく、コスト面やアフターサービスなど総合的なニーズに合致した製品づくり、またそのための人材の確保・育成が、日本企業の課題といえる。

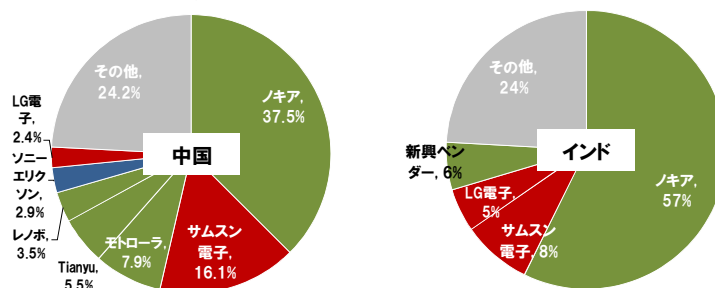
図表 新興国市場における液晶テレビのメーカー別販売シェア



出所) 中国: 市場調査会社奥維コンサルティング調べ(2008年)、インド: TV VEOPAR JOURNAL, Feb.08 (2007年)、ブラジル: 各種資料よりNRI推計(2007年)、資料: 野村総合研究所「The ガラパゴスからの脱却 - 日本企業の強みを活かした新興国市場の攻略法 - 」(2009年)

携帯電話においては、日本では「ガラパゴス化」という言葉に代表されるように、優れた通話品質などの技術優位性を有しながらも、新興国市場におけるシェアは低い。中国、インド市場においては、グローバル企業のノキアが優勢であり、韓国勢も追随している。

図表 新興国市場における携帯電話のメーカー別シェア

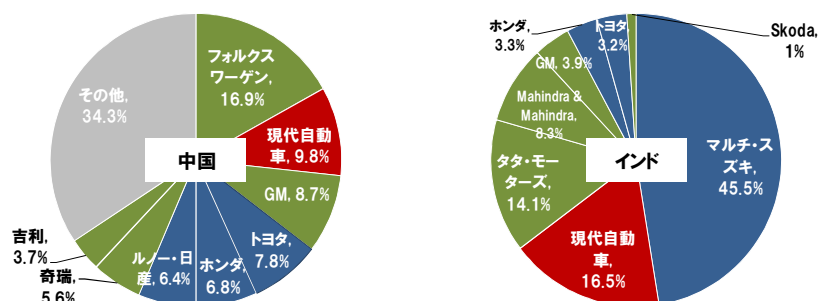


出所) 中国：CCIDCOM 社 (2008 年)、インド：IDC India 社 (2009 年)

中国の自動車市場において、シェア上位は、フォルクスワーゲン、現代自動車、GM の順であり、世界自動車販売台数でトップとなったトヨタ自動車のシェアは 4 位となっている。日本勢は 5 位ホンダ、6 位ルノー日産と続いており、一定のシェアは確保してはいるものの、いずれも 1 割に届いておらずやや力不足である。

インドにおいては、現地政府との合弁設立により進出に成功したマルチ・スズキが半数弱のシェアを確保しており同国における自動車市場のメインプレーヤーの地位を得ている。ただし、現代自動車の参入前の小型車市場の 8 割はスズキであったことを踏まえれば、現代自動車が猛追していることは事実である。ホンダ、トヨタ等においては、インドにおける存在感は非常に乏しい状況となっている。

図表 新興国市場における自動車のメーカー別シェア



注) 中国: 台数ベース 2009 年 1~10 月、出所) 中国: 日本経済新聞(2009 年 11 月 26 日号 朝刊)、インド: SIAMdata, 2009

### (3) グローバルに活躍できる人材育成の必要性

( ) グローバル化を推進する国内人材に対するニーズ

( ) 鍵となる「グローバル化を推進する国内人材」の確保・育成

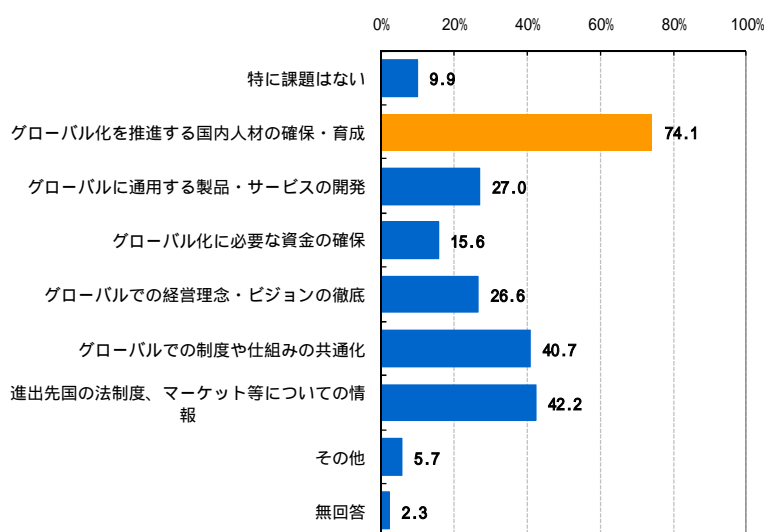
上記のように、現在、日本企業は海外市場において必ずしも成功しているとは言い難い。

日本企業が海外進出を進めるにあたり、現地での進出の度合やビジネスモデルによって様々な課題に直面することが予想される。ただし、海外拠点の円滑な設置・運営なしには、グローバル・ビジネスの成功は難しいと考えられる。

海外拠点の設置・運営にあたって課題となっているのが、企業のグローバル化を推進する役割を担う国内の人材が不足していることである。実施したアンケート調査によると、海外拠点の設置・運営に当たって直面している課題について、「グローバル化を推進する国内人材の確保・育成」を挙げる割合は、回答企業の約7割となっている。

図表 海外拠点の設置・運営にあたっての課題

海外拠点の設置・運営に際して、貴社が直面されている課題や問題はありますか。また、それはどのようなものですか。(N:263)



出所) 経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」

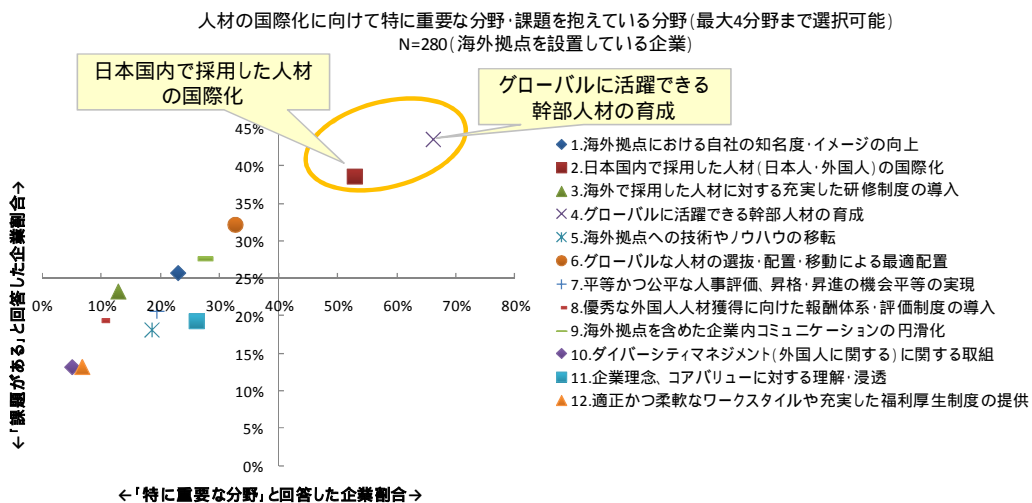
回答対象: 海外拠点を設置している企業、現在は設置していないが、既に計画中である(近々、海外拠点を設置する)企業、及び、海外進出のノウハウやリソースがないため(海外展開の意思はあるが予定はない)企業

( ) 求められる「日本国内の人材の国際化」

また、グローバル化の推進役となり得る海外現地人材の採用や育成、活用を進めるためにも、まずは“日本国内の人材の国際化”が必要とされている。

経済産業省「国際化指標」検討委員会報告書によると、企業が海外市場において事業展開を図る上では、当該市場のニーズや現地の商習慣等に精通した現地人材の活用が重要であり、その維持・活用には現地人材を管理職等に登用し権限を委譲する“現地化”が多くのケースで効果的である、との指摘がなされている。同時に、同報告書では、日本企業の強みである高品質な製品・サービスの供給体制を実現するために、企業の強みやその基盤となる企業理念を現地法人等に浸透させることが重要であり、そのためにはグローバルな環境でリーダーシップを発揮できる日本人社員が必要不可欠であるとも言われている。しかし、多くの企業では、グローバル化を推進するために必要不可欠な幹部人材や日本国内人材の確保についてその重要性は認識されつつも、課題となっているという現状がある。海外拠点を設置している企業を対象に行っているアンケート調査でも、人材の国際化に向けて、「グローバルに活躍できる幹部人材の育成」と「日本国内で採用した人材の国際化」が重要であり、かつ課題であると認識している企業の比率が高くなっている。

図表 人材の国際化に向けて特に重要な分野、課題だと考える分野



出所) 経済産業省「国際化指標」検討委員会 報告書

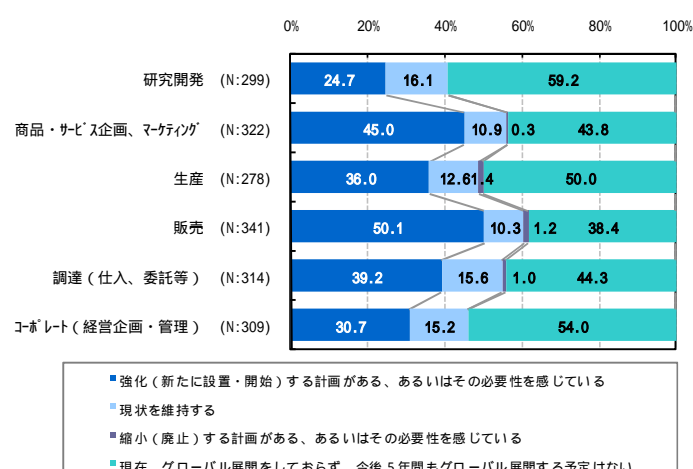
( ) 中国、ASEAN などの新興国における国内採用グローバル人材のニーズ  
前述の通り、成長著しい新興国、とりわけアジア諸国の市場をいかに取り込んでいくかが日本企業の成長に向けた課題となっている。

その中国市場の成長を背景に国内採用グローバル人材のニーズが拡大して

いる。現状では数少ない現地社員で多くの機能を兼務しているような状況の企業もあると思われるが、今後は、生産や調達のみならず、今後特に機能を強化するとした回答の多い、販売、商品・サービス企画、マーケティング機能においても、国内採用グローバル人材の活躍が求められていることが、実施したアンケート結果にも表れている。

図表 強化・縮小する機能（中国）

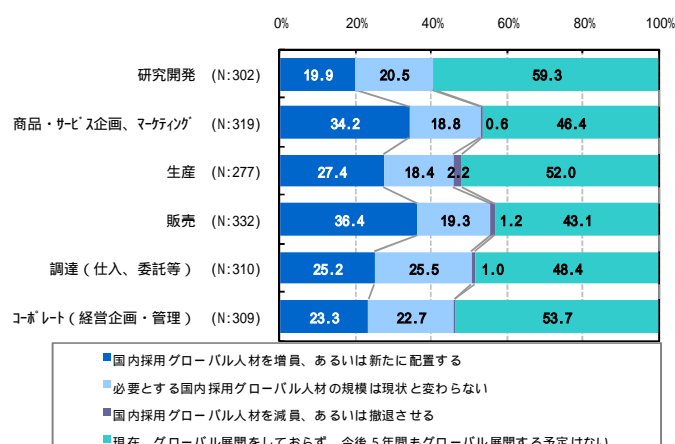
貴社の今後のグローバル展開において、どの地域、機能を重視されていますか。なお、ここでは今後5年間程度の計画、あるいは検討状況について御回答下さい。\*：無回答企業は集計対象外として処理



出所) 経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」

図表 国内採用グローバル人材の必要性（中国）

貴社が、今後、グローバル展開を進める上で、国内採用グローバル人材の必要性が高まるとお考えになるのは、どの地域のどの機能についてですか。なお、ここでは今後5年間程度の計画、あるいは検討状況について御回答下さい。\*：無回答企業は集計対象外として処理



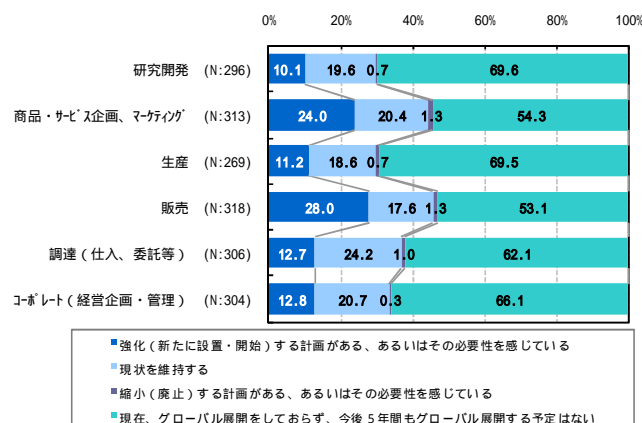
出所) 経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」

また、ASEAN、NIEsにおいても、国内採用グローバル人材に対するニーズは大きい。中国と同様に、販売及びそれに付随する機能の強化がみられており、これらの機能を含め全体的に国内採用グローバル人材の拡充が望まれている。

一方で中国とは異なり、機能の強化を検討する企業の比率よりも、国内採用グローバル人材の必要性が高まると回答した企業の比率が高くなっている。このことから、一概に、日本企業のグローバル化は「人材の現地化」によって国内採用グローバル人材の必要性が低下するとは言えないことがうかがえる。

図表 強化・縮小する機能 (ASEAN、NIEs)

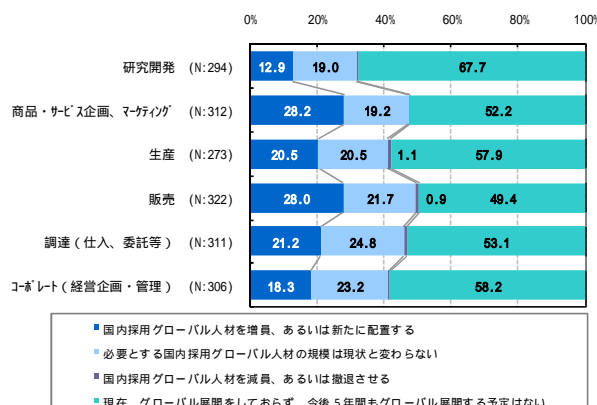
貴社の今後のグローバル展開において、どの地域、機能を重視されていますか。なお、ここでは今後5年間程度の計画、あるいは検討状況について御回答下さい。\*：無回答企業は集計対象外として処理



出所) 経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」

図表 国内採用グローバル人材の必要性 (ASEAN、NIEs)

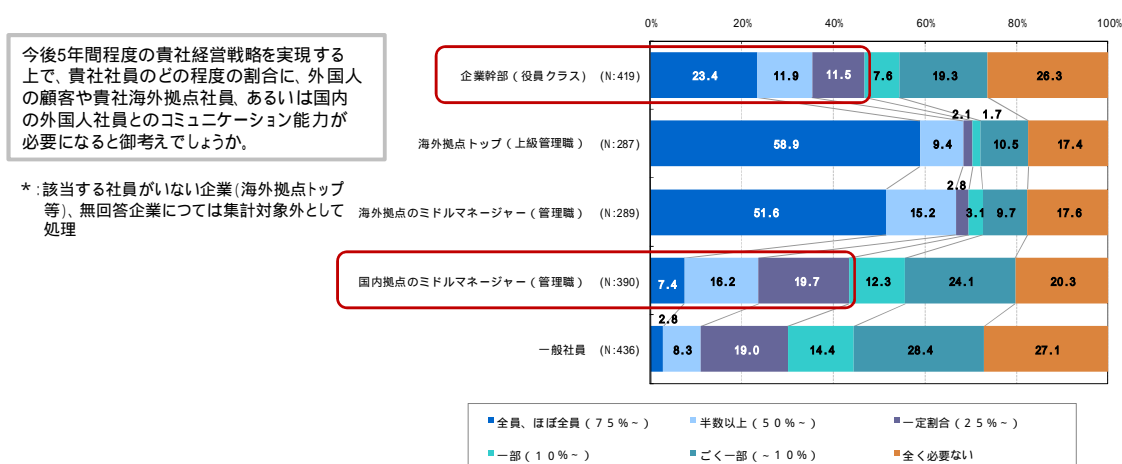
貴社が、今後、グローバル展開を進める上で、国内採用グローバル人材の必要性が高まるとお考えになるのは、どの地域のどの機能についてですか。なお、ここでは今後5年間程度の計画、あるいは検討状況について御回答下さい。\*：無回答企業は集計対象外として処理



出所) 経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」

( ) 国内においても必要とされている、外国人とのコミュニケーション能力  
「内なる国際化」の進展により、グローバル人材、特に外国人とのコミュニケーション能力を備えた人材は、海外進出先だけでなく、国内業務を行う上でも求められている。企業を対象に行ったアンケート調査によると、海外拠点のトップ、及びミドルマネージャーはもちろんのこと、企業幹部や国内拠点の管理職についても、4割程度の企業において、一定割合以上(該当社員の25%~)の人材に、外国人とのコミュニケーション能力が必要とされることが明らかとなっている。

図表 外国人とのコミュニケーションが求められる社員



出所) 経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」

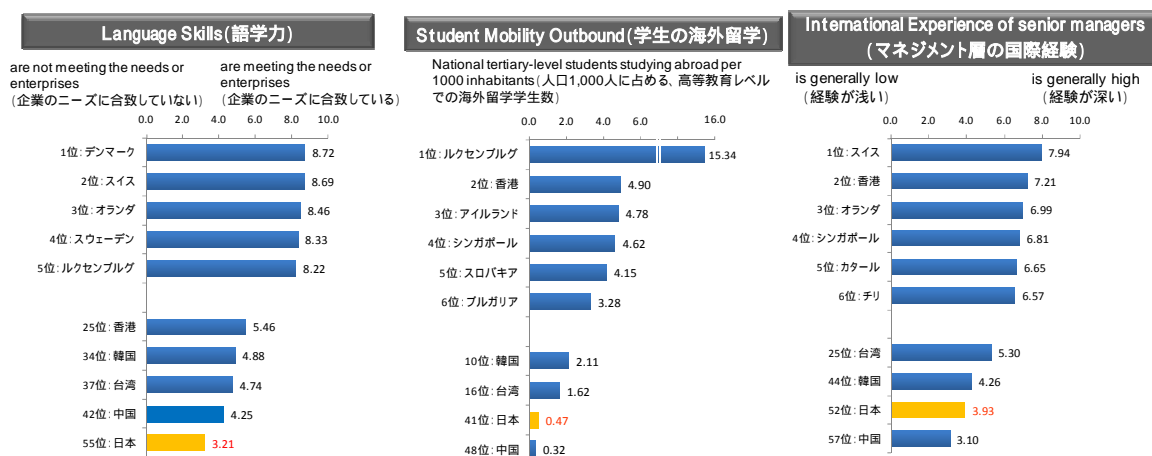
( ) グローバル化を支える国内人材の不足

( ) アジア主要国・地域の中でも低水準な日本人の語学力・国際経験

国内採用のグローバル人材の必要性は高まっている一方、日本人の語学力や国際経験についてみると、世界的な評価は決して高くはないことが明らかとなっている。

スイスの研究機関であるIMDによると、日本人の語学力の企業ニーズへの合致度は調査対象全57カ国・地域中55位となっている。同じく、留学経験、マネジメント層の国際経験についてもそれぞれ41位、52位とアジア主要国・地域と比較しても大きく出遅れている。グローバルに活躍する上で、必要不可欠と言える語学力や国際経験において、日本人は他のアジア主要国・地域と比べ低い水準と評価されている。

図表 日本人の語学力・国際経験の比較



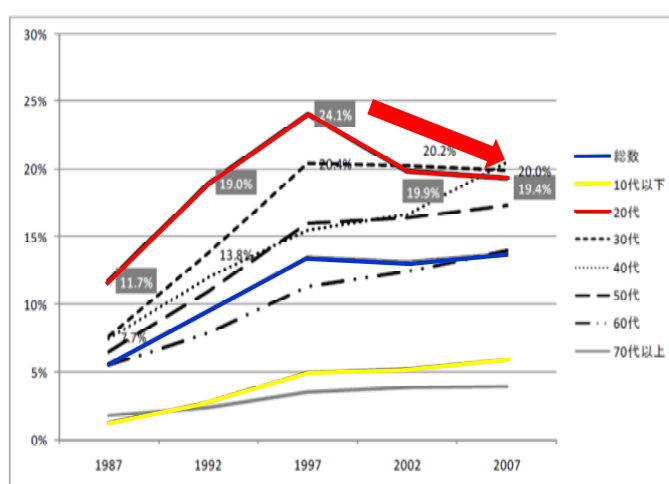
出所) IMD World Competitiveness Yearbook 2009

( ) 低迷する若者の海外志向

上記のように、現状として、語学力や国際経験を始めとした能力や経験における日本人に対する評価は低い。しかし、より深刻なのは、将来の日本のグローバル化を支える国内人材として期待される若者の海外志向の低下が懸念されている点にあると言える。

出入国管理統計によれば、1997年までは20代の年代別出国率は上昇傾向にあったが、近年その数字がやや低下傾向にあり、海外に出ていく若者の人数の減少がみられている。

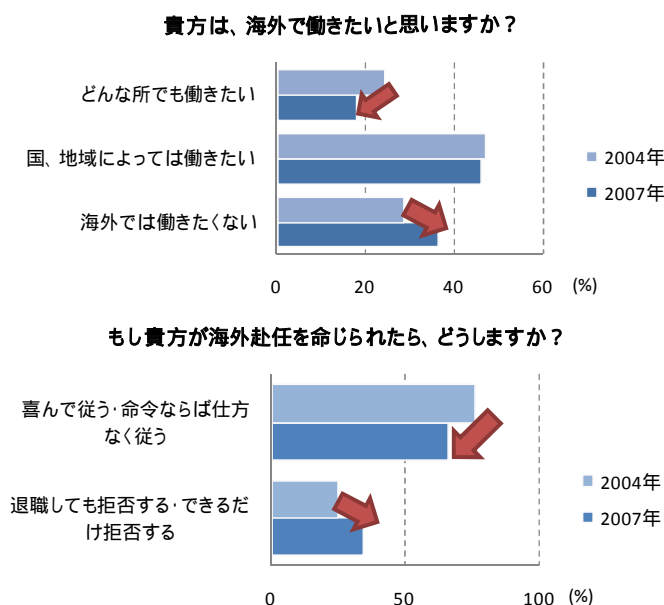
図表 年代別出国率の推移



出所) 法務省編「出入国管理統計年報」各年版、総理府統計局編「人口推計資料」各年版

さらに、新入社員の海外就労・勤務に対する受容性も低下傾向にあり、国内就労を志向する比率が上昇している。

図表 新入社員のグローバル意識（海外勤務について）



出所) 学校法人産業能率大学「第3回 新入社員のグローバル意識調査」  
 対象：全国の2007年度入社の新入社員 668人（男性 427人、女性 241人）

このように、将来、グローバル人材としての活躍が期待される若者の海外志向が低下傾向にあるとするならば、これは将来のグローバルに活躍できる人材の確保という点で、大きな課題を残すことになりかねない。

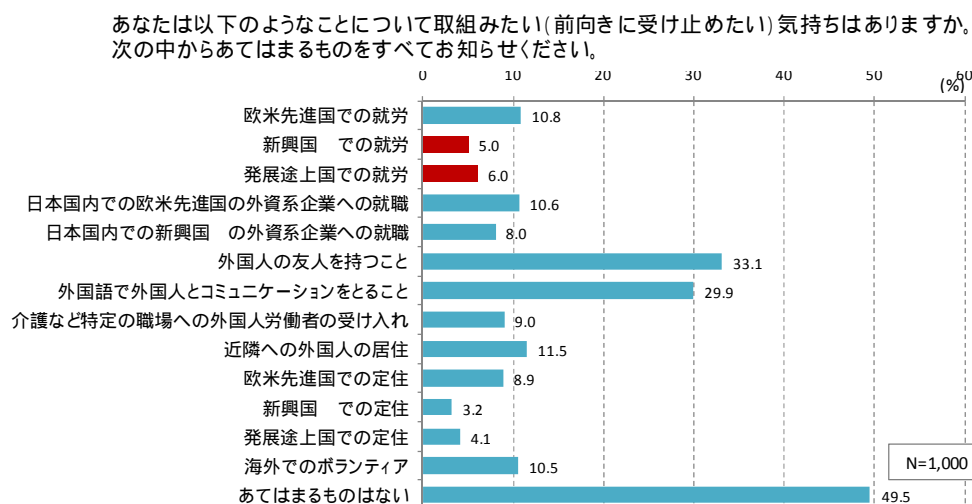
( ) 20-30代の新興国等での就労に対する低い受容性

野村総合研究所が20代～30代の若者を対象とし、2008年8月に実施した「若者の生活意識に関するアンケート調査」においても、海外に対する保守的な傾向がみられている。同アンケート調査で、「上昇志向が強いと思う」と回答した若者（1,000人中244名）に対し、海外に対する受容性を尋ねたところ、外国人の友人を持つことや、外国語で外国人とコミュニケーションをとることに對しては比較的積極的である一方で、海外での就労に関しては受容性が低いことが明らかとなっている。

また、今後、日本企業の海外展開において重要性が増す新興国における就労に対する受容性は、欧米先進諸国での就労に対する受容性と比較しても更に低い結果となった。このように、上昇志向が強い若者でさえ、海外に対する受容性

は全般的に低いことから、グローバルに活躍できる人材の供給が遅れている状況が窺える。

図表 20-30 代の海外に対する受容性



注) 「新興国」とは、BRICs (ブラジル、ロシア、インド、中国) や VISTA (ベトナム、インドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチン) 等の経済発展している国々  
 (出所) 野村総合研究所「若者の生活意識に関するアンケート調査」  
 対象：20代～30代の男女、実施時期：2008年8月2日～3日、回収数：1,000サンプル

( ) アジアを重視した企業のグローバル戦略と、学生の海外就労意識の乖離  
 今後、日本企業の戦略上で、重要性の増すと考えられるアジアや新興国への人材供給は重要な課題である。しかし、将来を担うべき学生側はこれらの国々における就労をあまり望んでいないという実態が、実施した学生対象アンケート調査からみられている。むしろ、学生が働いてみたい国・地域として挙げるのは、欧米諸国が中心となっている。

つまり、アジアや新興国での就労に対して、企業側のニーズと学生の意識との間に乖離がみられている。この乖離が生まれる一因としては、企業側からの人材ニーズに対する情報が学生や大学に伝わっていないことが考えられる。この人材需要と供給の間のギャップを解消していくためには、企業単独ではなく、学生を育成する大学側との協働が必要になると考えられる。

図表 今後5年間、最重要拠点として位置付けている国・地域（再掲）

貴社が今後(5年以内)、最も重要だと思われる国・地域、又は注力しようと計画されている国・地域を御選択ください。(ひとつだけ)

国・地域	%	国・地域	%
1.中国(香港を除く)	39.8%	11.アメリカ	7.1%
2.香港	0.9%	12.カナダ	0.0%
3.韓国	0.5%	13.メキシコ	0.0%
4.台湾	0.5%	14.ブラジル	1.9%
5.シンガポール	2.4%	15.その他中南米	0.0%
6.タイ	4.3%	16. EU15 2+スイス・ノルウェー	4.7%
7.その他ASEAN 1	16.1%	17.ロシア	1.4%
8.インド	10.0%	18.その他欧州	1.4%
9.その他アジア	0.5%	19.中東 3	3.3%
10.オセアニア	0.5%	20.アフリカ	0.5%
		無回答	4.3%

1: ASEANは以下の8カ国 インドネシア、カンボジア、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス

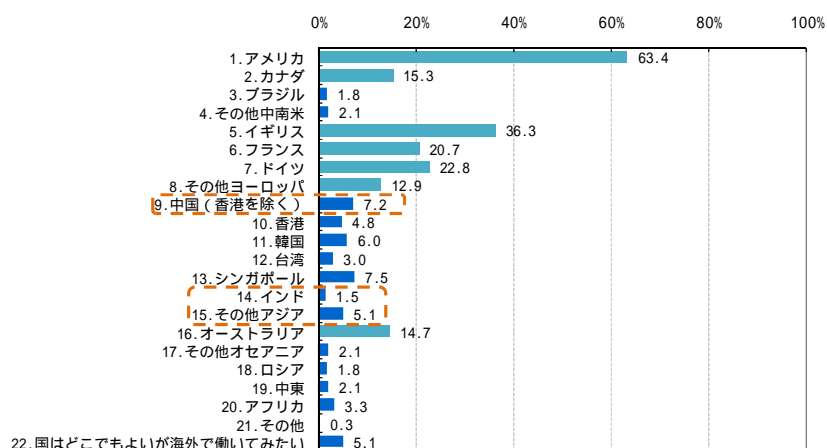
2: EU15は以下の国々 ベルギー、オランダ、ルクセンブルク、ドイツ、フランス、イタリア、イギリス、アイルランド、デンマーク、ギリシャ、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン

3: 中東は以下の国々 アフガニスタン、アラブ首長国連邦、イエメン、イスラエル、イラク、イラン、オマーン、カタール、クウェート、サウジアラビア、シリア、トルコ、バーレーン、ヨルダン、レバノン  
出所) 経済産業省「国際化指標」検討委員会報告書

企業のニーズ学生の意識の間に乖離がある

図表 海外就労を希望する学生が将来働いてみたい国・地域

あなたは以下のどの国・地域で働いてみたいと思いますか。(3つまで) [N=333]



出所) 経済産業省「人材に関するアンケート」。対象: 全国の大学生・大学院生(合計1,000名)  
回答対象: 「将来、海外で働いてみたい」と回答した回答者333名

( ) 求められる産学連携による人材育成

( ) 日本の大学に肉薄するアジアの大学への評価

国際的な大学ランキングである「THE QS World University Rankings 2009」によれば、東京大学が日本の大学ではトップであるが、22位となっている。50位以内で見ても、東京大学、京都大学、大阪大学がランクインしているのみである。また、香港、シンガポール、韓国、中国等、アジア各国の大学も我が国の大学に肉薄している。

図表 世界の大学ランキング ( THE - QS World University Rankings 2009 )

順位	大学名	国・地域
1	HARVARD University	アメリカ
2	University of CAMBRIDGE	イギリス
3	YALE University	アメリカ
4	UCL (University College London)	イギリス
5	IMPERIAL College London	イギリス
5	University of OXFORD	イギリス
7	University of CHICAGO	アメリカ
8	PRINCETON University	アメリカ
9	Massachusetts Institute of Technology	アメリカ
10	California Institute of Technology	アメリカ
11	COLUMBIA University	アメリカ
12	University of PENNSYLVANIA	アメリカ
13	JOHNS HOPKINS University	アメリカ
14	DUKE University	アメリカ
15	CORNELL University	アメリカ
16	STANFORD University	アメリカ
17	AUSTRALIAN National University	オーストラリア
18	Mcqill University	カナダ
19	University of MICHIGAN	アメリカ
20	ETH Zurich	スイス
20	University of EDINBURGH	イギリス
22	東京大学	日本
23	KING'S College London	イギリス
24	香港大学	香港
25	京都大学	日本
26	University of MANCHESTER	イギリス
27	CARNEGIE MELLON University	アメリカ
28	Ecole Normale Supérieure, PARIS	フランス
29	University of TORONTO	カナダ
30	シンガポール国立大学	シンガポール
35	香港科技大学	香港
43	大阪大学	日本
46	香港中文大学	香港
47	ソウル国立大学	韓国
49	清華大学	中国

出所) THE - QS World University Rankings 2009 よりNRI作成

- 世界の研究者からの評価: 40%
- 教員一人当たりの被論文引用数: 20%
- 世界の雇用者側からの評価: 10%
- 外国人教員比率: 5%、外国人学生比率: 5%
- 教員数と学生数: 比率20%

で順位付け

出所) THE - QS World University Rankings 2009

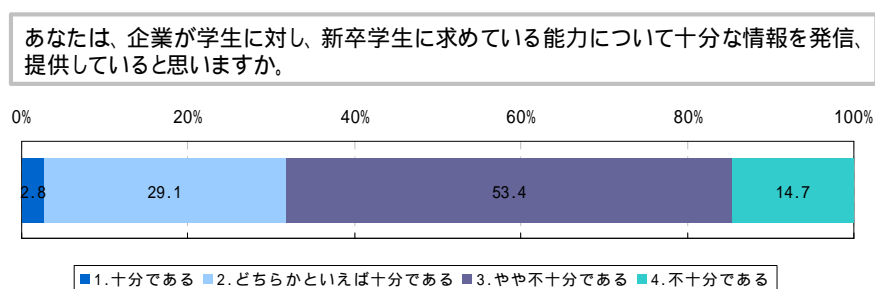
( ) 学生側の判断材料の不足

企業が学生に求める能力の発信・提供について、学生を対象に実施したアンケート調査結果によると、「やや不十分である」「不十分である」との回答が全体の68.1%を占めており、企業の人材ニーズが学生に十分に伝わっているとは言い

難しい状況にあることが明らかとなっている。

企業の人材ニーズが十分に伝わっていない状況では、学生が大学等において、どのような知識を習得すればよいのか、またどのような経験を積むことが望ましいのか、といった点について明確に捉えることが難しいと考えられる。企業における人材ニーズが十分に伝わっていない状況の下、将来を見据えた学習や経験に対する計画や判断を行うための材料が不足していると考えられる。

図表 企業の人材ニーズ発信に対する学生の評価



出所) 経済産業省「人材に関するアンケート」。対象：全国の大学生・大学院生（合計1,000名）

### ( ) 企業・大学・学生間のベクトルの不一致

大学等教育機関、学生のいずれの主体も、グローバル化の進展により、人材に求められる能力が変化しているという漠然とした意識は持ちながらも、具体的にどのような能力をどのように養成する必要があるのか、といった具体的なアクションにつながる情報は持ち得ていないと考えられる。また、学生については一部を除き、依然としてグローバル化の進展が自己のキャリアに与える影響を具体的には描けていないという問題も存在すると思われる。そして「グローバル人材」としての研鑽を就業前に積むことの重要性に対する認識も不十分であると考えられる。一方、グローバル人材を必要としている企業についても、就業前に身に付けておくことが望ましい能力・資質を大学等教育機関や学生等に十分に発信できているとは言い難い状況にある。

今後、日本がグローバル化する社会で生き残るためには、企業・大学・学生間のベクトルの不一致を解消し、各主体間の意識や足並みを揃えていくことが不可欠である。

## 2. 「グローバル人材」の人材像

本委員会では、議論の出発点として、「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、多様な人々と共に仕事をし、活躍できる人材」と定義をるところからスタートした。また、グローバル化が進展している世界の中で、多様な人々と共に行う業務を総称して「グローバル・ビジネス」と言うこととした。

一口に「グローバル人材」と言っても様々な「グローバル人材」が存在する。また、「グローバル・ビジネス」の内容も多様である。しかし、様々な「グローバル・ビジネス」の事例を見てみると、おおよそ共通して、「多様な人々と共に仕事をし、活躍できる」という部分を具体化できると考えられることから、次のように再定義する。

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。

## 3. 「グローバル人材」に共通して求められる能力等

様々な「グローバル・ビジネス」を行う上では、それぞれの業務に応じた知識や能力が必要になろう。しかし、2. で述べたように、「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お互いを理解し、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」ということは、どのような「グローバル・ビジネス」を行う上でも、共通して求められることであろう。

では、上記のようなことができる人材には、どのような能力や資質が必要なのだろうか。すなわち、「グローバル人材」に共通して求められる能力等は、どのようなものだろうか。

日本国内で活躍するために必要な力と、グローバルな環境下で活躍するために必要な力は、かなりの共通部分があると考えられる。そこで、「社会人基礎力」<sup>3</sup>という概念は、一つの参考になるだろう。「社会人基礎力」は、「グローバル・

<sup>3</sup> 「職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事を行っていく上で必要な基礎的な能力」

ビジネス」を行う上でも、基盤として必要になる能力であると考えられる。しかし、国内で活躍できる人材が、必ずしも「グローバル・ビジネス」を行う上で活躍できるとは限らない。国内で活躍するために必要な力の他にも、「グローバル・ビジネス」を行う上で必要な要素があると考えなければならない。

まずは、外国語でのコミュニケーション能力が挙げられる。特に、英語に関しては、ほとんどの企業が「グローバル人材」の確保を目的として採用するに当たり、英語でのコミュニケーション能力を重視している。また、英語以外の言語としては、中国語を重視する割合が圧倒的に高い。

また、グローバルな環境下では、多様な文化や歴史を背景とする価値観、考え方、特性、コミュニケーションの方法等の差異（以下「異文化の差」という。）が存在するということが、日本国内との大きな違いである。人材の多様性の程度が格段に高くなる。

そうした環境下においては、「異文化の差」が存在するということを認識して行動することが必要である。まずは、文化的・歴史的な背景を知り、「異文化の差」が存在することを知っていることが必要である。さらに、知識として「異文化の差」の存在を知っているのみならず、それを実際に体感し、その存在を認識していることが必要である。また、多様な「異文化の差」の内容を網羅的に認識することは不可能であるが、様々な局面において「異文化の差」が存在するということを認識して行動することが必要である。

その上で、「異文化の差」を「良い・悪い」と判断せず、興味・理解を示し、柔軟に対応できることが必要である。「異文化の差」に対する興味・理解には、「好奇心」という要素が大きく関係している。「異文化の差」がどこから生まれてくるのだろうかとか好奇心を持つことが、その理解を深める。また、「異文化の差」を理解するためには、日本の文化・歴史を理解し、そして自分自身を理解することが必要である。さらに、相手の国の人々から、日本という国がどのように捉えられているのか、日本人がどのように捉えられているのか、客観的な視点で見直すことが必要になる。それができて初めて、相手の国の文化や歴史、それらを背景とする価値観や考え方を理解することができるのである。

））のような要素は、一般的に「異文化理解力」と言われるが、「グローバル人材」には、更に一歩進んで、「異文化の差」をもった多様な人々の中で比較した場合の、自分を含めたそれぞれの強みを認識し、それら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求められる。

）～）の3要素を「異文化理解・活用力」と言うこととする。

---

として経済産業省が提唱する概念で、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力で構成される。

（参照）<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.htm>

「グローバル人材」は共通して、「社会人基礎力」、外国語でのコミュニケーション能力、「異文化理解・活用力」をもっているため、「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お互いを理解し、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」と考えられる。すなわち、これらの3つの能力は、「グローバル人材」に共通して求められる能力である。

なお、これらの3つの能力は、排他的なものではなく、相互に重複する能力である。「社会人基礎力」の中でも、「柔軟性」、「状況把握力」、「創造力」は、「異文化理解・活用力」と重なっている。「発信力」、「傾聴力」は、外国語でのコミュニケーション能力と重なっている。これらの能力要素は、グローバルな場面では一層重要になり、「異文化理解・活用力」や外国語でのコミュニケーション能力といったより発展的なレベルが必要になると考えられる。例えば、外国人と国際交渉を行う場合には、日本人同士で行う場合よりも、自分の意見を分かりやすく伝え、相手の意見を丁寧に聴くことにおいて高いレベルの能力が必要となる。

また、これらの3つの能力は、グローバル化が進展している世界の中で活躍していく上で必要な能力の一分野ではあるが、それがあれば十分というものではない。例えば、「基礎学力」(読み書き、算数、基本ITスキル等)や「専門知識」(仕事に必要な知識や資格等)は仕事をする上でも、大変重要な能力として理解されている。また、一個の人間として社会に出て活動するからには、「人間性、基本的な生活習慣」(思いやり、公共心、倫理観、基本的なマナー、等)をきちんと身に付けていることがあらゆる活動を支える基盤となる。

#### 4. 様々な「グローバル・ビジネス」に応じて求められる能力等

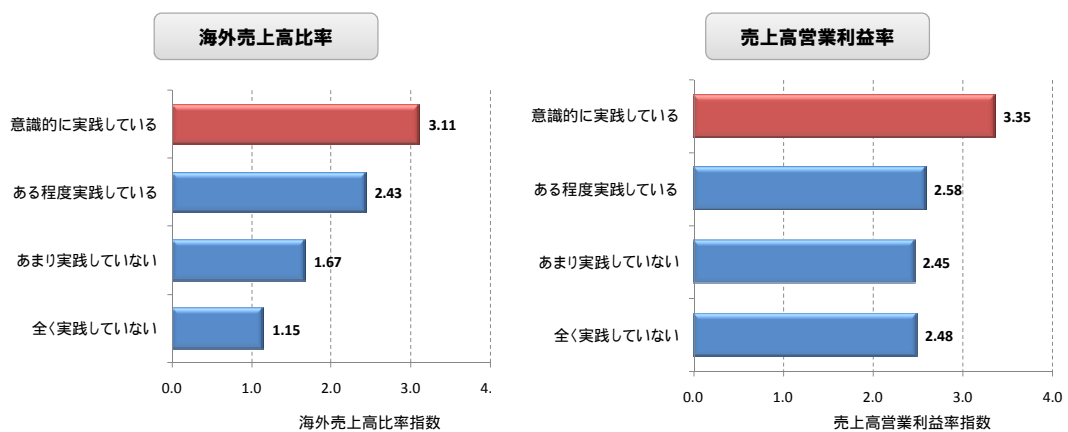
グローバル・ビジネスの内容により、必要とされる「専門知識」や「専門的スキル」は異なるが、グローバル社会で専門的な分野において活躍するためには、グローバルに通用する当該分野の強みをもっており、それを認識していることが必要である。

さらに、「グローバル人材」のうち、企業の責任のある立場で意思決定をして物事を実現していく人材で、「グローバル・リーダー」と呼ばれるような人材には、「グローバル・ビジネス」の事例を見ると、おおよそ次のような人材像に類型化でき、高いレベルの公共心、倫理観が必要とされると考えられる。

個別企業の利益を超えて、進出先企業と進出国の繁栄、さらには、国際社会の繁栄を考え、より良い社会の形成のために国際的な活動においてリーダーシップを発揮し、状況を分析し、判断し、決断し、実行できる人材。

実際に、「個別の企業の利益を超えて、国や国際社会の繁栄を考える」ことを意識的に実践している経営者がいる企業ほど、海外売上高比率、売上高営業利益率が高いというデータを紹介しておく。

図表 「個別の企業の利益を超えて、国や国際社会の繁栄を考える」経営者と、海外売上高比率、売上高営業利益率の関係



注) 海外売上高比率は、以下のルールで指数化している。

「0% (1点)」、 「0%超～10%未満 (2点)」、 「10%～20%未満 (3点)」、 「20%～30%未満 (4点)」、 「30%～50%未満 (5点)」、 「50%～70%未満 (6点)」、 「70%以上 (7点)」。

また、売上高営業利益率は、以下のルールで指数化している。  
 「マイナス (1点)」、 「0～5%未満 (2点)」、 「5%～10%未満 (3点)」、 「10%～20%未満 (4点)」、 「20%～30%未満 (5点)」、 「30%～50%未満 (6点)」、 「50%～70%未満 (7点)」、 「70%以上 (8点)」。

出所) 経済産業省委託調査「次世代グローバル経営者育成プログラム開発プロジェクト」のデータを基に亜細亜大学 池島政広教授作成

## 5. 「グローバル人材」の育成に効果的と考えられる大学での教育プログラム

大学は、自主性・自律性を備えた教育機関であり、「グローバル人材」の育成を目指すかどうかは、各大学の判断に依るものである。その前提で、以下、「グローバル人材」の育成に効果的であると考えられる大学での教育プログラムに

ついて述べることにする。

「グローバル人材」に必要な外国語でのコミュニケーション能力を高めるには、専門科目を外国語で学ぶことを前提とした外国語教育プログラムが有効であると考えられる。これは、高度な外国語でのコミュニケーション能力を身に付けられるのみならず、専門知識を国際的な活動において活用できるという点で優れている。また、外国人の日本の大学への留学を促進することにつながり、日本にいながらにして「異文化理解・活用力」を高めやすいという効果もある。

また、「グローバル人材」には、文化的・歴史的な背景に由来する「異文化の差」が存在することを知っていることが求められる。知識として知っているのみならず、それを実際に体感し、その存在を認識していることが必要である。したがって、「異文化の差」について知識として習得させるとともに、体験を通じて学ばせるプログラムが有効であると考えられる。

「異文化の差」に対する理解には、「好奇心」という要素が大きく関係している。「好奇心」を高める工夫が、「グローバル人材」の育成に効果的であると考えられる。「好奇心」を高める方法としては、「予習」を前提とした授業や、参加型学習手法、グループ活動などが挙げられる。学生自身で試行錯誤をさせ、ふり返りを行わせることにより、「異文化の差」がどこから生まれてくるのか「好奇心」を高めることで、それを体験したときの理解を深めることができる。

「異文化の差」を理解するためには、自国の文化や歴史などを客観的に理解することが必要である。日本の文化・歴史を学び、日本という国や日本人が、海外の人々からどのように捉えられているのか、客観的な視点で見直すことを促すプログラムは、「グローバル人材」の育成に効果的であると考えられる。

海外留学等については、海外の大学が提供するカリキュラムを受ける形態、日本の大学がカリキュラムを作って海外へ連れて行ってそこで学ぶ形態、日本の大学と海外の大学が共同でカリキュラムを作ったうえで、現地へ連れて行ってそこで学ぶ形態、海外インターンシップを大学が用意する形態のいずれの形態であっても、「異文化の差」を体感し、多様な人材の中で「異文化理解・活用力」や外国語でのコミュニケーション能力を高められるものであり、「グローバル人材」の育成に有効であると考えられる。

日本国内の大学においても、外国人留学生や帰国児童生徒、高校での留学経験者等の多様な人々でチームを形成し、協力・協働しながら学ぶスタイルは、「社会人基礎力」や「異文化理解・活用力」を高めるものであり、「グローバル人材」の育成に効果的であると考えられる。その際、産業界と連携し、学生が普段は接することの少ない社会人に関与してもらうことも、学生にはない価値観や考え方に接する機会となり、さらに効果を高めると考えられる。

産業界と連携することは、学生にとっての学習意欲を高めるためにも意義が

ある。「グローバル人材」から学生に対して、グローバル化が進展する中での経営戦略や業務の変化、そこで必要とされる個人の資質、「グローバル人材」のキャリア等について直接伝えられると、学生は「生の声」に感化され、学習意欲が高まると考えられる。海外インターンシップで「グローバル・ビジネス」を現場で体感することは、更に効果が高いと考えられる。また、前述したように、アジアや新興国での就労に対して、企業側のニーズと学生の意識との間に乖離が見られることを踏まえると、アジアや新興国での今後のビジネスの発展の可能性などについて企業と大学が協働して伝えていくことにより、アジアや新興国に対する学生の関心を高めていくことが重要であると考えられる。

以上をまとめると、大学での「グローバル人材」の育成のために有効な工夫として、例えば、以下の点が挙げられる。

授業の一環として、産業界の経営幹部・実務者などからグローバル・ビジネスの実態についての「生声」を聞かせることなどにより、学習意欲を高める。

語学科目を当該言語で教えることはもちろんのこと、専門科目を外国語で履修させるカリキュラムを構築し、専門的知識を外国語で活用できる力を向上させる。

十分な予習の時間を与える、参加型の学習手法やグループ活動を取り入れるなど、「好奇心」を高める工夫を行う。その際に、産業界の協力を得て課題を提供してもらう。

「異文化の差」について、その文化的・歴史的な背景を含めて知識として習得させる。

海外に身をおいて日本を見ることや、近現代史を含めた日本の文化・歴史を学ぶことを通じて、日本という国や日本人が、海外の人々からどのように捉えられているのか、客観的な視点で見直す契機を与える。

海外インターンシップや海外大学との交換留学プログラムなど、海外での体験を通じて などで学習した「異文化の差」を経験から実感させる機会を提供する。

ゼミや研究にあたって、外国人留学生などの多様なバックグラウンドを持つ学生のチームを形成して課題解決に向けて協力・協働させ、新しい価値を生み出させることにより、「異文化活用力」、「社会人基礎力」を育成する。

こうしたプログラムを1年間の複数の科目で組み合わせ、また、教育課程の全体にわたり、海外留学や体験等も含めて有機的に組み合わせることにより、更に効果的に「グローバル人材」を育成することができると考えられる。また、

各大学の教育理念や学生の実態、当該大学のおかれる地域の特性等に即して、その大学なりの工夫をすることができると考えられる。

また、学修成果を評価する仕組みも重要である。英語のコミュニケーション能力に関しては、例えば、一定基準点以上のTOEIC、TOEFL等のスコアを単位認定として活用したり、一定の英語能力を有することを卒業の条件としたりすることも方策の一つとして考えられる。

#### <参考となるプログラムの例>

- ・協力企業がグローバルな環境で抱える課題を提供し、留学生や多種多様な出身地・バックグラウンドを有する学生たちに、その課題を解決させる。多様な人材が協力・協働して課題解決の糸口を探させることにより、いわゆる擬似的な修羅場を経験し、主体性、計画力、チームワークなどを向上させるとともに、異文化理解力を経験的に高める。
- ・発展途上国において一定期間、無償で社会貢献活動を体験し、現地の人々の生活実態や価値観などに関して知識として学んだことを体験に活かし、また体験から生きた知識を学びながら、「公共心」や「倫理観」を育成する。
- ・多くの外国人留学生と共に、専門科目を英語で学ぶプログラム。
- ・海外インターンシップの前に課題を与えて十分な事前研修を行い、学生自身で試行錯誤をさせることにより、海外文化や海外ビジネスの状況に対する疑問を持たせ、好奇心を高めさせる。それにより、実際に現地に行ったときの理解を促進する。

## 6. 「グローバル人材」の育成に関する各主体の役割

グローバル化の進展と日本の現状を踏まえると、「グローバル人材」の育成は、日本社会全体が抱える課題である。日本が国際競争力を高め、持続的に発展していくためには、学校教育だけではなく、社会全体で育成する仕組み作りを拡大すべきである。すなわち、産業界、大学、政府の三者が相互に連携して、産業界や地域社会のリソース（ヒト、モノ、カネ）と学校のリソースを最大限に活用し、「グローバル人材」を育成することが必要である。

「グローバル人材」としての能力や資質は、生涯を通じて形成されるものであり、大学4年間のカリキュラムだけで完結するものではない。むしろ、企業において、様々な「グローバル・ビジネス」に応じて身に付けていくべき部分は大きいと考えられる。

また、初等中等教育からの積み重ねも必要である。子どもの頃から社会との接点を持ち、その中で多様な考え方や、異文化理解力を養うことが重要である。

ただし、日本人のもっている本来の素晴らしさを失ってしまわないように留意する必要がある。

そうした中で、大学には、教養教育・専門教育を行うとともに、社会と接続する教育機関として、社会のニーズを適切に把握し、その変化に対応した人材を輩出することが期待されており、大学での「グローバル人材」の育成を充実させることは重要である。大学は、学生にとっての「学習の場」（教員・カリキュラム）、「出会いの場」（教員・多様な学生同士）、「見習いの場」（産学連携によるインターンシップ等）の3つの「場」の機能がある。これらを活用して、「グローバル人材」に必要な資質を教育できる可能性がある。

「グローバル人材」の育成を目指す大学は、「グローバル人材」に共通して求められる能力、様々な「グローバル・ビジネス」に応じて求められる能力、「学士力」<sup>4</sup>や「社会人基礎力」の要素も参考に、当該大学の教育理念や学生の実態、地域の特性等に即して主体的に学習成果の目標を定め、様々な工夫を施して「グローバル人材」を育成することが期待される。

大学院教育に関しては、日本が世界の中でイニシアティブを発揮できるような技術分野において、国際的な教育ネットワークを構築して国内外の優秀な学生、教員を結集させ、産学連携による優れた専門教育プログラムを実施し、グローバルに通用する専門的な知識・能力を身に付けて「技術立国」を担えるような人材を輩出することが期待される。

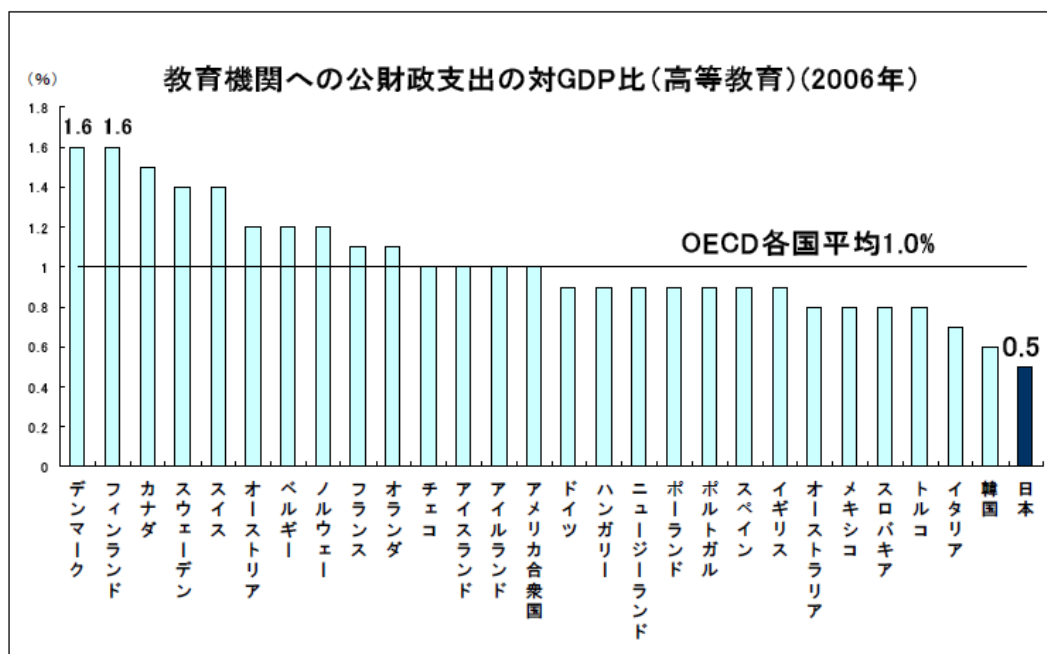
「グローバル人材」の育成は日本社会全体が抱える課題であり、こうした取組を行う大学に対して、政府も産業界も一体となって強力にサポートすべきである。日本の高等教育段階における公財政支出の対GDP比は国際的には低い水準にあり、一層の充実が期待される。また、効率的な資源配分の観点からは、「グローバル人材」の育成に本気で取り組む大学や学部等に対し、競争的資金による支援を行うことが期待される。

また、「グローバル人材」が育ち、活躍できる環境を整備すべく、日本全体として、若い世代から日本人が積極的に海外で学習・就労できる社会システム、海外から高度人材を積極的に受入れ、日本人も含めて国内で切磋琢磨できる社会システムという2つの側面で、人材のモビリティ（流動性）の高い社会システムを構築することが必要である。

---

<sup>4</sup> 中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて」(答申)より。  
(参照) [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm)

図表 教育機関への公財政支出の対GDP比（高等教育）



出所)「図表でみる教育 ( Education at a Glance ) OECD インディケータ」2009年版 (概要)

## 7. 「グローバル人材」の育成に向けた大学を中心とした課題

### (1) 海外への学生の送り出し

前述したように、海外留学は、「グローバル人材」の育成に効果的であると考えられる。しかし、学生の「内向き志向」に加えて、経済的な理由や、就職活動が3年次夏からスタートしてしまうこと、留学先で修得した単位を卒業単位として認めていない大学もあるため帰国後に留年せざるを得ないこと等のシステム上の問題が、海外留学の阻害要因となっている。

経済的な問題に関しては、奨学金の支給による支援が有効である。現在、日本学生支援機構が海外留学のための奨学金を支給しているが、支給金額は、一般的に海外留学に要する費用と比較すると十分とは言えない。政府、大学、自治体、企業、民間団体には、より多くの「グローバル人材」の育成に向けて、海外留学奨学金を拡充するとともに、学生が利用しやすいように支給要件を見直すなど運用の改善を行うことを期待する。

もちろん、「グローバル人材」の育成を目指す大学は、大学自身においても海外留学等を希望する学生に対して、積極的に経済的支援や情報提供を行うべきである。

システム上の問題に関しては、海外大学と協定を締結するなど、海外留学を大学の単位として認める取組が既に広く行われている。さらに、卒業に関係のない自由単位ではなく、正規カリキュラムの一部として取り込んでいる場合もある。また、単位認定や互換、成績評価等において国際的な基準を導入する等、国際的な質保証の取組を早急に進めるべきである。政府としても、このような取組を更に促進するとともに、中国・韓国を始めとするアジア諸国との大学間交流を促進するなど、海外留学をしやすい環境を整備することを期待する。

また、海外留学に最も適した期間と就職活動の時期が重なってしまうという問題がある。現状では、3年次の夏休み前までに帰国しないと、就職活動に乗り遅れてしまう（あるいは学生がそう感じてしまう状況がある）ため、長期の海外留学（とくに専門科目を海外で学ぶケース）をためらってしまう。企業は海外留学をする学生を不利に扱わず、むしろ海外留学している学生にも幅広く採用情報を提供し、かつ、その旨を学生に対して周知することを期待する。さらに、海外留学経験者などの採用枠の設定や、採用スケジュールの複線化、通常の新卒採用も含めた採用スケジュール全体の後ろ倒しなどにより、多様な人材を積極的に採用することを期待する。しかし、一企業の努力では限界があることから、政府としても、海外に留学している日本人の採用意欲のある企業をサポートするなど、学生が留学して一生懸命勉強すれば、就職する機会も広がっていくという環境を整備することを期待する。

## （２）海外からの留学生の受入れ

「グローバル人材」の育成には、優秀な外国人留学生を多く呼び込んで、多様な人材の中で協力・協働させることにより、日本人、外国人双方に対して「グローバル人材」に必要な能力を高める手法が効果的である。

外国人留学生に関しては、政府として「留学生30万人計画」を掲げ、多くの優秀な留学生を呼び込むための様々な施策を推進しているところである。更に多くの優秀な外国人留学生を日本に呼び込む上での課題としては、国による外国人留学生に対する奨学金に係る課題、入学時期の問題、日本語の問題、日本企業への就職が難しいという問題が挙げられる。

国費外国人留学生制度に関しては、9月入学の場合、通常、3月下旬に大学から文部科学省への推薦を受け付け、6月に決定されていた。このプロセスでは、海外の外国人留学生向けの奨学金制度と比較したときの問題で、欧米の大学に留学生を先取りされているのではないかという指摘があった。このため平成23年度より、大学推薦一般枠は欧米の大学と同様のスケジュールとなるよう決定時期を4月下旬に前倒すこととした。また、優先配置を行う特別プログラム（特別枠）に参加する留学生については、国費留学生の採用を実質的に大

学の裁量とするよう変更し、文部科学省の決定以前に大学が優秀な留学生を確保できるようにすることとした。

また、諸外国では秋季入学が一般的であるため、4月にしか入学できないことは諸外国と比べて不利である。諸外国との競争の中で、世界中の優秀な学生を獲得すべく、大学等における9月入学の大幅な促進を期待する。

また、日本語の問題、日本の大学に留学しても日本企業に就職するのが難しいという状況が、優秀な外国人が日本の大学への留学を敬遠する要因になっている。「グローバル人材」の育成を目指す大学は、優秀な外国人留学生が入学しやすいように「英語によるコース」を積極的に開設するとともに、日本企業に就職を希望する外国人留学生に対しては、ビジネス日本語や日本のビジネスを重点的に教え、日本企業でのインターンシップの場を提供したり、日本企業の就職情報を提供したりするなど総合的な就職支援を行うべきである。インターンシップについては、参加者の経済的な負担を下げ、より多くの優秀な人材に参加してもらうよう、ペイドインターンシップ（有給のインターンシップ）の実施についても検討する必要がある。また、後述するように、日本企業は外国人留学生の採用を積極的に行うべきであり、政府としても、外国人留学生が日本企業にスムーズに就職できるよう、大学や外国人留学生を採用する意欲のある企業をサポートすべきである。

なお、海外の優秀な人材にとっても魅力のある教育を提供できるかどうかということが、そうした人材を呼び込む上で最も大きなポイントとなっていることは、言うまでもない。

また、留学生の受け入れに関しては、世界の留学生のフローの中に日本の大学が参加して、国境を越え共同して次世代の育成にあたるという構図で考えることも重要である。

### （3）初等・中等教育との接続

前述したとおり、「グローバル人材」としての能力や資質は、大学4年間のカリキュラムだけで完結するものではなく、家庭での教育から初等・中等教育まで含めた積み重ねが必要である。

以上を踏まえた上で、初等・中等教育と大学との接続という観点では、以下の点が重要となる。

多様な人材の中で教育を行うことが「グローバル人材」の育成に効果的であることを踏まえると、外国人留学生のほか、海外高校の卒業生、帰国児童生徒、国際バカロレア資格取得者等についても、積極的に受け入れることが望ましい。9月入学の制度を設けること、入学者選抜において海外経験者等の「特別枠」を設けることも方策の一つである。「グローバル人材」の育成を目指す大学は、

入試制度や入学資格において、海外の高校の卒業生や帰国児童生徒を積極的に受け入れるための環境整備を行うことが期待される。

大学教員が高校における英語教育の改善のための助言を行ったり、高校で模擬授業を実施したりする高大連携の取組も特筆すべきである。政府としても、高大連携等の取組により初等・中等教育における「グローバル人材」の育成を支援することが期待される。

また、英語のコミュニケーション能力を重視した人材の獲得方策としては、例えば、大学の判断で、一般入試を含めた入学者選抜において、TOEIC、TOEFL等のスコアの提出を求めるなどコミュニケーション能力を重視した英語能力考査で入学者選抜を行うことや、アドミッション・ポリシー<sup>5</sup>にTOEIC、TOEFL等のスコアを明示することも一つの方策として考えられる。

#### (4) 教育環境における「グローバル人材」の確保

教育環境において教育を行う側に「グローバル人材」を確保することも、「グローバル人材」の育成を行う上では重要である。「グローバル人材」がいなければ、「グローバル人材」を育成できないというのは、当然だろう。

大学内に「グローバル人材」が不足していたとしても、産業界からサポートできる部分は大きい。大学に講師を派遣し、企業がどのような能力・経験をもつ学生を求めているのかといったことや、「グローバル人材」の必要性、活躍の場面についての「生声」を伝えたり、グループ活動の課題を提供したり、海外インターンシップの場を提供したりすることができるだろう。企業には、持続的な社会経済の発展のために、将来の社会を担う人材を育成すべく、積極的に大学をサポートすることを期待する。また、政府としても、海外インターンシップ等の体験型学習を支援するとともに、産学の関係者が直接対話を行う機会を提供するなど産学連携を更に推進することを期待する。

「グローバル人材」である外国人教員を活用することも、「グローバル人材」の育成を行う大学の課題の一つである(2008年5月現在の外国人教員比率:3.5%)<sup>6</sup>。外国人教員の指導により多様性に富んだ教育を実践し、「グローバル人材」の育成を図るということには大きな意味がある。

また、これには副次的に「世界大学ランキング」<sup>7</sup>等への対応という側面があ

<sup>5</sup> 受験生に求める能力・意欲・適性・経験などについて、大学側の考えをまとめた基本的な方針

<sup>6</sup> 出典：大学等における科学技術・学術活動実態調査報告(大学実態調査2009、科学技術政策研究所)

<sup>7</sup> 「世界大学ランキング」(World University Ranking)は、英タイムズ誌から独立した「THES (Times Higher Education Supplement)」とQS社が組んで04年から始めたラ

り、ランキングの向上により海外人材へ日本の大学をアピールする効果や、海外大学との提携において大きな効果を上げることが期待される。

また、大学職員についても「グローバル人材」が必要である。国際化を進める上で、例えば、海外の認証機関から認証を得るような場合に、英語のコミュニケーション能力の高い「グローバル人材」である大学職員が必要となる。

外国人の教職員を大学に呼び込むためには、創造的で知的刺激に満ちた教育研究環境を整備するとともに、研究資金の充実を含めて外国人教職員が働きやすい人事・給与体系を構築することが必要である。

また、外国人教員を採用するだけでなく、日本人教員も、外国人留学生の受け入れや日本人学生の海外留学の機会拡大などの国際的な教育活動や、国際的な研究活動を率先して行うことも重要である。

## 8. 企業を中心とした「グローバル人材」の育成等に関する課題

### (1) 「グローバル人材」の採用について

「グローバル人材」を必要としている日本企業の多くは、日本で就学していた日本人新卒学生に「グローバル人材」としての活躍を期待している。一方、外国人や日本人の海外留学生の採用は活発とは言えないのが現状である。

これからのグローバル社会で企業が生き残るためには、優秀な外国人や日本人の海外留学生を積極的に採用し、ダイバーシティにより人材の活性化・グローバル化を図ることが必要である。

政府には、優秀な外国人留学生のうち留学期間終了後に日本国内での活動を希望する者が勉学に専念出来るよう、国費奨学金も活用して支援するとともに、大学等における就職支援の取組を促すことを期待する。

また、企業が外国人留学生、日本人の海外留学生等の多様な人材を採用できるよう支援することを期待する。

さらに、企業が採用時に重視する能力については、「グローバル人材」に求められる能力と乖離がある。日本企業は、「グローバル人材」として活躍することを期待する新卒学生に対して、「社会人基礎力」と英語能力を重視している。「異文化理解・活用力」は、「グローバル人材」に共通して求められる能力であるも

---

ンキングで、毎年11月に公表されている。ピアレビュー(同分野の専門家からの評価)(40%)、リクルートレビュー(新卒採用者からの評価)(10%)、学生あたりの教員数(20%)、教員あたりの被引用文献数(20%)、外国人教員比率(5%)、外国人留学生比率(5%)により評価される。日本の大学が総じて弱いのは、外国人教員比率と外国人留学生比率であると言われる。

の、新卒採用時には重視されていない。これからの企業には、「異文化理解・活用力」の重要性の認識を深めることを期待する。

「グローバル人材」に限らず、そもそも企業がどのような能力、経験をもつ学生を求めているのか、日本にいる学生には十分伝わっていない。日本企業が「グローバル人材」を求めていることも、学生はよく理解していない。企業は、どのような能力、経験をもつ学生を求めているのか具体的かつ明確に発信するとともに、「グローバル人材」の必要性や活躍の場面についても積極的に発信していくべきである。このように企業が大学の「グローバル人材」育成に協力することは、将来の社会を支える人材の育成になるのみならず、協力する社員にとっても、自らの業務やそれに必要となる能力を見直す機会となることから、社員の「グローバル人材」としての能力向上にも資すると考えられる。

なお、現時点で「グローバル人材」を特段必要としていないと考えている企業は、国内市場の縮小やグローバルな競争の加速化等を背景に、将来的には必要とせざるを得ない状況に追い込まれていることを早急に認識すべきである。

## (2)「グローバル人材」の育成について

日本企業は、企業内の人材育成として、研修等を通じて「グローバル人材」の育成を行っているものの、十分に育っているとは言い難い。特に、経営層のグローバル感覚の欠如は、大きな問題である。グローバル化を意識せずとも、日本国内で十分やっているとと思っている経営層も多いのではないかと。本委員会としては、それは「座して死を待つ」ことに等しいということを強調したい。日本企業は、将来の「グローバル・リーダー」となり得る人材を、本腰を入れて育成すべきである。

政府としても、海外有名研究者や海外企業実務担当者等を招聘し、エグゼクティブ・ミッドキャリア等、経営層向けの高品質な情報提供・研修が行えるような、グローバル経営戦略の研究拠点を構築するとともに、海外のグローバル企業で行われている先進事例も参考に、将来の「グローバル・リーダー」の育成に効果的な研修を実証的に開発するなど、企業による「グローバル人材」の育成をサポートすることを期待する。

なお、日本人の「グローバル人材」だけでなく、企業のグローバルな活動を支える、海外進出先の現地人材のグローバル化も、企業内における「グローバル人材」の育成にとって重要な点となる。

## (3)「グローバル人材」の評価・活用について

日本の企業社会においては、「グローバル人材」が活躍できる場が、いわゆる「国内組」に比して限定されていることがまだまだあるのではないかと。企業内

部における「グローバル」人材の評価・活用に関する仕組みは十分に整備されていないと考えられる。

しかし、これからは、「グローバル人材」がグローバル社会で更なる研鑽を積み、グローバル・リーダーを目指していけるよう、企業には、そうした人材を評価・活用する仕組みを整備することが求められる。例えば、外国語でのコミュニケーション能力に関しては、昇進・昇格の基準にTOEIC、TOEFL等のスコアを組み入れている企業もあり、そうした取組を検討に値する。

また、対外関係を有する官公庁においては、率先垂範としてそうした取組を行い、企業にも同様の取組を求めることを期待する。

なお、企業が「グローバル人材」の採用・育成・評価・活用等に関する取組を行うに当たっては、「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」<sup>8</sup>が参考になろう。

---

<sup>8</sup> 日本人のグローバル対応力の強化や、国内外の多様な人材が活躍できるような組織作りを通じた、「人材の国際化」を企業が行う上での参考となるように、経済産業省が平成21年に策定した指標。

(参照) <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/kokusaika-sihyo/>

## 9 . 大学・産業界・政府に対する提言

これまで述べてきたことを整理し、大学・産業界・政府に対して、以下の提言を行うこととする。

グローバル化の進展と日本の現状を踏まえると、「グローバル人材」の育成は、日本社会全体が抱える課題である。学校教育だけではなく、産学官のリソース（ヒト、モノ、カネ）を最大限に活用し、社会全体で育成することが必要である。

特に、社会と接続した教育機関である大学での育成を充実させることが重要である。

また、「グローバル人材」が育ち、活躍できる環境を整備すべく、日本全体として、若い世代から日本人が積極的に海外で学習・就労できる社会システム、海外から高度人材を積極的に受け入れ、日本人も含めて国内で切磋琢磨できる社会システムという2つの側面で、人材のモビリティ（流動性）の高い社会システムを構築することが必要である。

具体的には、産学官が連携し、以下の取組を行うことが期待される。

### 1 . 産学官連携による大学での「グローバル人材」の育成

「グローバル人材」の育成を目指す大学は、本報告書で述べた「大学での「グローバル人材」の育成のために有効な工夫」を参考にした育成を行うことが期待される。

また、こうした取組を行う大学や学部等に対し、政府は競争的資金により支援を行い、産業界は強力的にサポートすることが期待される。

## 2．産学官で日本人の送り出し支援

産学官が連携し、若い世代から日本人が積極的に海外で学習・就労できる社会を構築することが必要である。そのため、例えば、以下の取組を行うことが期待される。

産学官による海外留学・海外学習の機会の提供、サポート。

ex) 海外大学との連携による交換留学プログラム、海外での学習プログラム、海外インターンシップ・プログラムの提供。

ex) 企業による海外インターンシップ等の受入れ支援

ex) 政府による海外留学奨学金制度の拡充、支給要件の見直し等の運用改善。

ex) 大学、自治体、民間団体による経済的支援、留学関係の情報提供。

政府レベルでの国際的な大学間連携の促進

ex) アジア諸国を中心とした政府レベルでの大学間連携の枠組み構築。

企業による海外留学経験者の積極採用

ex) 海外主要都市（ボストン、北京、ロンドン）での就職フォーラムの実施。

ex) 海外留学経験者等の採用枠の設定。採用スケジュールの後ろ倒し、複線化。

### 3 . 大学の人材グローバル化

「グローバル人材」の育成を目指す大学は、「「グローバル人材」の育成のために有効な工夫」を参考にした育成を行うほか、例えば、以下の取組を行うことが期待される。

外国人教職員の積極採用・比率拡大（国際化の拠点となる大学の目標値：外国人教員比率10%以上）

ex) 創造的で知的刺激に満ちた教育研究環境の整備。

ex) 外国人教職員が働きやすい人事・給与体系。研究資金の充実。

優秀な外国人留学生の受入れ拡大（国際化の拠点となる大学の目標値：留学生比率20%以上）

ex) 9月入学の大幅促進。

ex) 国際的質保証の取組。

ex) 産学連携の専門教育。日本語教育。日本ビジネス教育。

ex) 留学の動機づけから卒業・修了後の進路に至るまで、総合的な就職支援体制の整備。

ex) 国費外国人留学生制度の拡充。

海外経験者等（海外高校の卒業生、帰国児童生徒、国際バカロレア資格取得者等）の受入れ拡大

ex) 9月入学の大幅促進。入学者選抜における海外経験者等の「特別枠」の設定。

コミュニケーション重視の英語

ex) 入学者選抜におけるTOEIC、TOEFL等のスコアの導入。一般入試の英語の問題を改善。

ex) 一定の英語能力を有することを卒業条件に。

#### 4．企業・日本社会の人材グローバル化

これからの企業は、社員のグローバル人材化を促すために、例えば、以下の取組を行うことが期待される。また、政府には企業に対する率先垂範となる取組が期待される。

##### 企業の採用のグローバル化

ex) 海外留学経験者の採用枠の設定。採用スケジュールの複線化、通常の新卒採用も含めた採用スケジュール全体の後ろ倒し。

ex) 日本の大学で学んだ外国人等の高度外国人材の積極採用。

ex) 採用基準にTOEIC、TOEFL等のスコアを組み入れ。

##### 企業内の「グローバル人材」の育成

ex) 途上国でのNPOと協働した実践型研修による「グローバル・リーダー」の育成。

ex) 長期滞在型研修による理解深化型・密着型グローバル人材の育成。

ex) 「アジアのビジネスケース」を世界に類のないレベルに蓄積したグローバル経営戦略の研究拠点を構築。海外の有名研究者や企業実務者等を招聘し、経営層向けの高品質な情報提供・研修も行う。

##### 企業のキャリア・パスのグローバル化

ex) 昇進・昇格の基準にTOEIC、TOEFL等のスコアを組み入れ。

ex) 経営層のグローバル経験の必須化（「国内組VS海外組」からの脱却）。

##### 政府による率先垂範

ex) 対外関係を有する官庁においては、一定基準点以上のTOEIC、TOEFL等の取得を採用・昇格の条件に。

## 10．おわりに

これまで日本は、海外との人の移動が隔絶されていた。他の先進国と比べると、海外への留学生の数も、外国人留学生の受入れの数も少ない。企業においても「海外組」と呼ばれる一部の人々だけが繰り返し日本と海外を行き来しているのが現状である。

数年前、携帯電話を始めとして、隔絶された日本で独自の進化を遂げた日本の技術は、「ガラパゴス化」と揶揄された。人材についても、「ガラパゴス化」が進んでいる。グローバルな環境下では通用しない日本人。それが、今現在のグローバル市場、特に新興国市場における日本の存在感のなさに繋がっていると言っても過言ではない。この状況を企業も大学も早急に認識すべきである。

本委員会では、「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」と定義をした。国内市場が収縮し、グローバルな競争が激化する中で、アジアを中心とした新興国市場の成長を取り込んでいける「グローバル人材」なくしては、日本の成長はない。

「グローバル人材」を育成するためには、企業も大学も、日本人を海外に送り出し、外国人も受け入れて、「ガラパゴス化」した日本社会全体の「グローバル化」を進めなければならない。また、産学のそれぞれがお互いのリソースを持ち寄り、将来の社会を担う人材を共に育成しなければならない。

「グローバル人材」は、決して「日本人らしさ」を忘れた人間ではない。むしろ、グローバルな環境で比較したときの日本の強み、日本人の強みを活かしていけるのが、「グローバル人材」である。そう考えると、「ガラパゴス化」した日本は、逆に日本にしかない強みの宝庫なのかもしれない。ここでは敢えて特定することはしないが、「高機能・高品質の製品」であったり、「安全で正確な社会システム」であったり、あるいは「おもてなしの精神」といったものもあるだろう。問題は、それをどうやってグローバルな環境で活かせるかだ。

アジアを中心とした新興国市場において、真に現地の人々の生活を豊かにしようという高いレベルの公共心・倫理観を持ち、日本の強みを持ち寄って、現地の人々と協力・協働しながら新しい価値を生み出していく。それが現地の人々の生活を豊かにし、更なる成長の源泉となり、日本の成長にもなる。逆にこれができなければ、これからの日本の成長はない。今まさに、そういったことを実現できる「グローバル人材」が必要なのである。産学官が連携して早急に人材のモビリティの高い社会システムを整え、「グローバル人材」の育成に取り組んでいかなければならない。

# 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 委員名簿

(敬称略、50音順)

石井 雅実 株式会社損害保険ジャパン 取締役常務執行役員  
出井 伸之 クオインタムリーブ株式会社 代表取締役  
太田 道彦 丸紅株式会社 代表取締役常務執行役員  
小尾 晋之介 慶應義塾大学 理工学部 教授  
柴田 拓美 野村ホールディングス株式会社 執行役副社長兼COO  
白木 三秀 早稲田大学 政治経済学術院 教授  
諏訪 康雄 法政大学 大学院 政策創造研究科 教授  
二宮 皓 放送大学 広島学習センター所長  
濱名 篤 関西国際大学 学長  
平田 泰稔 旭硝子株式会社 常務執行役員 人事・総務室長  
昼間 祐治 株式会社IHI 代表取締役副社長  
松本 茂 立教大学 経営学部 教授  
宮田 裕子 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社  
取締役人事総務本部長  
森口 隆宏 JPMorgan証券株式会社 代表取締役会長  
山影 進 東京大学 教養学部長

( は、委員長)

役職は、2010年3月末時点のもの

## 【オブザーバー】

日本経済団体連合会  
日本商工会議所  
日本貿易会