

# 「新たな産業構造下における産業界のグローバル人材育成の課題とあり方」に関する研究

(一社) 技術同友会 調査委員会委員長 高島 征二

## 新たな産業構造下における産業界の

## グローバル人材育成の課題とあり方に関する研究

(一社) 技術同友会 高島 征二

### 1. 調査研究の目的

日本の1990年代初期におけるGDP/人は世界の第3位、国際競争力は第1位であったが、失われた20年を経た昨今、GDP/人、並びに国際競争力ともに20数位と低迷している。世界経済規模が特に新興国、途上国の成長を背景に着実に拡大を続けている中で、日本企業の国際市場における相対的位置付けは大幅に低下している。日本企業が今後、存続・成長していくためにはグローバル市場への進出展開は必須であると考ええる。

日本は長い間、もの作りの優位性を武器に、製品を海外に輸出して成長を図って来た。この優位性の源泉は、性能、耐久性、均一性（品質）等日本のもの作り技術、またはそれを支える人材にあったと言える。

しかしながら、現在、各企業は各々グローバル人材育成を謳い、取り組んではいるものの、その運用については約70%弱の企業が未実施であり（図1）、ともすると従前のビジネスモデルの延長線上での捉え方に終始している感がある。特にIOT, AI, ビッグデータなどの急速な進展によるシステム化が進む新しい産業ビジネスモデルでのグローバル人材育成はどの程度実践されているのか、またその課題やあり方については十分な調査研究が進んでいるような状況にはないと思われる。

システム化が進行し、産業構造の変化が起こりつつある環境にあって、グローバルレベルで新事業の創出や新たな施策を実効しうる、人材育成問題に対し、グローバル人材の定義すら確立していない現状においては、再度、根本的に日本の多くの企業が抱える課題を調査し、新しいグローバル人材育成のあり方を追究することは喫緊の課題である。本調査研究では、この課題を精査し、新しい時代をリードしうるグローバル人材育成のあり方を追究することを目的とする。

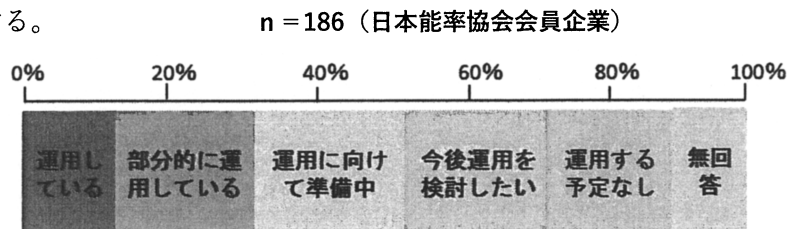


図 1. 1 グローバル人材マネジメントの運用状況

出典：第 36 回「当面する企業経営課題に関する調査報告」（2015.1）（一社）日本能率協会

## 2. 本調査研究の実施体制

本調査研究は、一般社団法人技術同友会会員で構成する「新たな産業構造下における産業界のグローバル人材育成の課題とあり方」に関する調査委員会が中心になって実施するが、更により詳細な調査を行うため、企業においてグローバル人材育成を主管する CTO を始め、国立の研究開発機関・組織或は大学院等でグローバル人材育成やそのマネジメントに精通している有識者による作業部会を設置し、調査研究を実施した。

作業部会主査 兼 申請者

高島 征二 株式会社協和エクシオ名誉顧問

作業部会メンバー

神永 晋 前住友精密工業株式会社社長

蛭田 史郎 旭化成株式会社相談役

並木 徹 (一財) エネルギー総合工学研究所顧問

鈴木 康之 アジアビジネス経営研究所 代表

山崎 順 (一社) 技術同友会事務局、(一社) 科学技術と経済の会主任研究員

森 康子 (一社) 技術同友会事務局、(一社) 科学技術と経済の会主任研究員

村田 典男 (一社) 技術同友会事務局、(一社) 科学技術と経済の会主任研究員

## 3. 調査研究の実施方法及び内容

本調査研究に関連する各種白書や報告書等の公的資料による調査、有識者による講演、日本を代表する大企業の事例研究、ディスカッション等を通じて成果を取りまとめるとともに、調査の視点を以下の(1)～(4)に重点を置いて実施した。

- (1) 既存のグローバル人材育成に関する施策、企業の取組みや課題・現状を調査分析する。
- (2) システム化が進展し産業構造が変化しつつある環境下で必要とされるグローバル人材育成に関する課題を調査分析する。
- (3) システム化が進展し産業構造が変化しつつある環境下で必要とされるグローバル人材像を追究するとともに、グローバル人材の定義を提案する。
- (4) 産業界において必要とされるグローバル人材を効率的・効果的に育成する組織・体制、官の企業に対する支援施策等を提案する。

## 4. 調査研究の実施結果

### (1) 提言に向けての議論

代表的な企業の事例研究をベースに、企業のグローバル化の必然性や日本企業のグローバル展開の変遷、グローバル人材が求められる背景、グローバル人材の定義等を議論した。これらの議論を踏まえて、提言に向けては、企業のグローバル化対応段階に応じた、グローバル人材が求められる経営環境の変化やグローバル人材のコンピテンシーなどについて、共通認識を整理した。

## (2) 日本企業のグローバル展開の変遷、グローバル人材コンピテンシー

日本企業のグローバル事業の形態は時代とともに変化し、それに伴い、グローバル人材に求められるコンピテンシーは異なってきている。日本企業のグローバル化対応を国内事業の維持・継続を最優先している「国内中心型」企業と事業の半分以上をグローバルに依存している「グローバル転換型」企業とに大別し、それぞれの段階におけるグローバル人材に求められるコンピテンシーを論じた。その結果、求められる主たるコンピテンシーを以下の5項目とした。

- ・自分の考え・主張を持ち、論理的に説得する自主性と論理性
- ・多様な価値観、異文化を理解しうる多様性
- ・上記コンピテンシーの下に経営できる経営力
- ・そして、自ら実践する上で必要となる語学力

## (3) グローバル人材の定義

(2) の考え方から、今後必要となるグローバル人材の定義を以下とした。

**定義：多様なバックグラウンドを有するステークホルダー、一般カスタマー、更には文化的・歴史的にも異質な価値観や特性・特質を有する社会を理解し、主体的・論理的に物事を考え、自己のコミュニケーション能力、ビジネスに対する専門知識をベースに、新しい価値を創造し続けられる人材**

## 5. 提言の概要

日本の製造業企業をグローバル化への対応状況により、それぞれにおける人材育成上の課題と、その課題への解決策を、提言に向けての共通認識の下、調査委員会での議論を重ね、以下の5つの提言にまとめた。

- ① 経営トップの変革へのイニシャティブ
- ② グローバルに理解可能な経営理念などの明文化
- ③ 進出ステージに対応した中長期展望の人材育成計画プログラムの作成
- ④ グローバル人材プラットフォーム、マネジメント基盤の構築
- ⑤ 経営幹部のリベラルアーツ習得

## 6. 今後の課題

今後の課題としては、(一社)技術同友会として、提言と言う形で一応の方向性を示したが、技術同友会としての具体的行動計画が十分ではなく、また調査研究活動の中で積み残した以下の課題について、さらなる追求の必要性を感じている。

- ・海外事業のガバナンス問題
- ・技術系経営者のマネジメント
- ・人材育成制度上の課題等

(以上)