

～経営者への提言～

グローバル化時代の産業界における
人材育成の課題とあり方

平成30年5月

一般社団法人技術同友会

目次

I. はじめに	1
II. 提言に関する問題意識	
1. 企業のグローバル化の必然性	2
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	2
III. 日本の製造業のグローバル化の課題と提言	
1. 国内中心型	4
1. 1 国内市場優先の経営体質の弊害・課題	4
1. 2 国内中心型企业におけるグローバル化への転換と人材育成の課題	5
提言1：経営トップの変革へのイニシャティブ	5
2. グローバル転換型企业の経営形態	5
2. 1 グローバル事業の経営形態	5
2. 2 グローバル経営と企業理念	6
提言2：グローバルに理解可能な経営理念などの明文化	6
3. 「グローバル転換型」におけるグローバル人材育成計画	6
提言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	7
4. グローバルな人材マネジメント体系の構築	8
提言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	8
5. 経営層のコンピテンシーの課題ーリベラルアーツの重要性	8
提言5：経営幹部のリベラルアーツ習得	9
IV. 付記 今後の調査への課題	10
付属資料	
1. 一般社団法人技術同友会について	12
2. 調査委員会概要	13

I. はじめに

世界の GDP に占める日本の GDP の比率が 10 数%から 6.7%に低下した今日、日本企業が存続、成長していくためにはグローバル化が必須となっている。

既にグローバル事業展開を本格化し、人材の育成・スキル向上に取り組み、組織改編などを図り、世界市場で勝ち進んでいる日本企業は少なくない。しかし、その一方でグローバル化への取り組みに苦戦し、人材不足に苦しむ企業も見られる。トップにグローバル化への意識がなく、取り組みに消極的な企業は論外だが、その必要性をトップが認識しているのにも関わらず、なかなか成果のあがらない企業や、取り組みへの踏み込みに躊躇している企業も少なくないと推測される。

そこで、本調査委員会では、グローバル展開のキーを企業トップの意志と人材育成とし、グローバル環境下における産業界に必要なグローバル人材像をレビューすることで、産業界におけるグローバル人材の育成のあり方を追究した。

その結果をもとに、技術同友会はここに、経営者の方々に提言する。

一般社団法人代表理事

立川敬二（立川技術経営研究所代表）

石田寛人（公益財団法人原子力安全技術センター会長）

蛭田史郎（旭化成株式会社相談役）

グローバル人材調査委員会委員長

高島征二（株式会社協和エクシオ名誉顧問）

II. 提言に関する問題意識

1. 企業のグローバル化の必然性

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なかで、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る。

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。

かつて、日本製造業企業の海外事業は、日本製品の輸出販売から始まり、海外現地生産品のハード単体の販売が中心であった。この段階においての主要テーマは、日本で培った生産製造技術を現地に移転、定着させることであったため、海外拠点では、日本で蓄積されたスキル・ノウハウと権威で、現地の指導が行われ成功してきた。

従って、このステージにおいて重要であったグローバル人材コンピテンシーは、日本で培った生産製造能力を、上手く現地に移転するための能力であったといえる。

しかし、2000年前後からこのような形態による海外事業は、特に新興国を中心とする外国勢との競争に敗れるケースが増え、ほぼ機能しなくなってきた。日本の製造業企業は2000年代に入ると海外進出形態を見直し、現地に適合したスペック、デザインの製品製造、あるいは単体製品ではなく solution 提供型への業態変革を志向するようになった。このようなステージのグローバル人材においては、過去の日本サイドをバックとした「水戸黄門の葵の御紋的な権威」の効力は大きく低下してきている。

■本提言における共通認識1：

日本製造企業の海外展開は product-out 型から、market-in 型や solution 提供型へと変遷してきている。

■本提言における共通認識 2 :

グローバル事業におけるグローバル人材のコンピテンシーは、技術移転能力から現地で通用する技術力・管理能力、人間性、異文化対応能力、説得力等に変化してきている。

白木三秀教授¹によれば、アジアへの進出企業における現地スタッフによる「日本からの海外派遣者（ミドルマネージメントおよびトップマネージメント）の能力」に関する評価は、現地社員との対比において、業務遂行能力、リーダーシップ、部下育成能力等ほとんどの評価項目において極めて低く、厳しい状況にある。

さらに、IMD²の調査報告では、かつては総合で世界のトップクラスであった日本の国際競争力は、近年では 26 位と順位を下げている。なかでも顕著なことは、ビジネス部門における国際経験の項目が 63 か国中 63 位、経営幹部経営力は 58 位、企業行動力は 63 位、語学力 59 位と極めて低くランクされていることである。

グローバル人材としての日本人実務者の弱点として数々の項目が列挙されうるが、代表例を以下に掲げる

- 1) グローバル事業では日本的美徳（暗黙、以心伝心）は通じない
- 2) 論理的議論が苦手
- 3) 自己主張ができない
- 4) 異文化の理解許容度が低い
- 5) 価値の多様性の認識が弱い
- 6) 語学力が弱い。

上記の中でも、グローバルに伍していくには「自ら主張し、相手を説得する習慣を身に着けること」の重要性が強く指摘されている。

また、「経営者層の経営力の低さ、国際経験の貧弱さ」に関する IMD の指摘は、特記に値する課題である。

¹ 白木三秀教授：早稲田大学 政治経済学術院 教授／トランスナショナルHRM研究所所長

² IMD：International Institute for Management Development

Ⅲ. 日本の製造業のグローバル化の課題と提言

日本の製造業企業を、グローバル化への対応状況により「国内中心型」と「グローバル転換型」に大別し、それぞれにおける人材育成上の課題を次に述べるとともに、その課題への解決策を提言する。

1. 国内中心型

日本国内における事業の維持・継続を最優先とし、国内中心の事業運営を行っている企業を「国内中心型」とする。この体系の企業がグローバルを目指すには種々の困難が伴うと指摘されている。

1. 1 国内市場優先の経営体質の弊害・課題

国内中心型企业における国内市場優先の経営体質や企業風土がグローバル化に及ぼす弊害として、次のような指摘がある。

- ・国内事業優先であるため、人材配置任用の方法が従前と同様であり、社内の優秀者を国内事業の主要ポストに任用登用し続ける。
- ・人材のエース等優秀者を海外事業に配置せず、海外経験者を専門家としてしか評価できず、海外便利屋としての扱いに陥りやすく、経営の中核部署への登用が進まない。その結果、国内主流派中心の経営が継続しがちである。
- ・グローバル展開への取り組みの本気度に弱さがあり、本社サイドでの過度なリスク回避志向のマネジメントに陥りやすい。海外事業上の理解が十分でないまま、国内基準での判断に依存しがちになったり、些細な事情に関して、詳細な情報、説明を要求したり、決断、判断が遅れがちとなる。
- ・一方で、海外に派遣された技術者に骨を埋める覚悟がなく、2～3年で戻るのが当然という雰囲気が高く、この点で、他のアジア諸国に負けているとの指摘もある。これは、本社が長くないと出世ができないという人事評価の仕方、企業風土に起因すると想定される。

1. 2 国内中心型企业におけるグローバル化への転換と人材育成の課題

国内中心型企业がグローバル企業への転換を図るには、相当の“きっかけ”、すなわち国内市場中心での事業経営では成長出来ないとの強烈な認識と危機感が不可欠である。このきっかけは企業それぞれに様々であろうが、大幅赤字への転落の経営危機、既存市場の飽和現象の顕在化等に典型的事例がみられる。

企業の存続・成長のための中長期にわたる経営方針に関する“ガバナンス”をいかに効かしていくかの経営の本質課題が深く関わってくるが、トップが変革の必然性を確信し、社内に発信し、自らのリーダーシップで具体的施策を推進していくことが期待される。いったんグローバル化を志向すれば、人材不足は顕在化し、その対応は喫緊の経営の最優先課題の1つとなる。

提言1：経営トップの変革へのイニシャティブ

日本市場の成長の限界、海外市場の成長のポテンシャル、海外競合企業の動き、技術革新・事業モデルの変革等を展望し、変革が必須との確信をベースに中長期経営戦略を策定し、それに基づくグローバル展開構想、人事育成計画を具体的に作成し、社内に発信し、実行に移していくことはトップ経営層の責務である。

2. グローバル転換型企業の経営形態

2. 1 グローバル事業の経営形態

国内市場の成長の限界や、過去の product-out 的グローバル事業の限界を認識した企業の多くは新たなグローバル展開を図っている。進出にあたり、以前はオーガニックグロース的アプローチである「現地生産化型（日本工場の現地化）」や「現地パートナーとの共同経営型」による方法が主になされてきたが、さらに本格的な成長を目指して M&A による展開も進められて来ている。

グローバル化過程での経営形態は種々の分類が可能であるが、ここでは次の 1)～4) とする。各ステージで必要とされる人材、リテラシー、並びに企業のマネジメントの仕組みは異なると考えられるが、特にステージ4まで変革した企業は日本ではまだ少ない。

- 1) 日本のルール原則で適宜グローバル事業をマネージする形態
- 2) 国内海外の2分割型
- 3) 事業別、地域別グローバル分社型
- 4) グローバル共通型

グローバル経営を牽引するためには、経営形態は勿論のこと、国内中心の経営時とは質的に異なる企業文化の醸成、人材育成プログラム、人材マネジメント制度の再構築が必然となる。

2. 2 グローバル経営と企業理念

グローバル化の進展に伴い、いかにグループ全体をマネージしていくかは状況とともに変化していくものと考えられるが、国内中心的企業文化を脱却し、新たなグローバル共通の価値観をグループ内に形成することが大きな課題となる。

提言2：グローバルに理解可能な経営理念などの明文化

各企業が持っている創業以来のよって来るべき理念、DNA、価値の根源、強味をグローバルにグループ内で理解、共有できるよう、社是、経営理念、ビジョン等に落としこみ、明文化し、それをトップが常に発信し、グループ全体に徹底・浸透させる。

3. 「グローバル転換型」におけるグローバル人材育成計画

グローバル事業が拡大しはじめると、従来の体制、制度のままでは決定的な人材不足に直面する。各企業は試行錯誤を繰り返しながら、中長期的視野に立ち、若手や中堅層、管理者層それぞれに対する育成プログラムを作成し、継続的な取り組みを推進することとなる。

欧米のみならずアジア系企業においては、グローバル進出にあたり早い段階から若手にチャンスを与え、グローバルに通用する経営経験を積極的に積ませてきたとされており、これによって、2000年前後から日本企業との相違が顕在化し、多くの日本企業がこの時期に立ち遅れたと指摘されている。

これらに対抗するため、日本においても若手の段階から評価・発掘し、インセンティブを与え、育成プログラムに乗せて育てる仕組みを行なうことが不可欠である。さらに若いときから、規模は小さくとも会社経営を任せ、経営経験を持たせること、その経験を生かして更なるハイレベルの経験の場を与えることが重要との指摘が多くなされている。

中堅、幹部の場合も、海外進出を本格化させるために求められる人材のコンピテンシーは、以前の日本の生産技術の移転を中心とした時代のコンピテンシーでは通用しなくなっている。一人称、主体性、多様性の受容、挑戦心、高い志、実行力、変革力、想像性等の日本人の国際性に関する弱点を克服するための計画的、体系的、継続的な育成・訓練プログラムに則った人材育成が必須である。

さらには成功企業では、国際実務経験や、経営管理能力に関して、早い段階から一般人事任用パターンとは異なった“特選人材育成”的な手法による将来の企業の中枢を担うべき人材育成を試みている事例もある。また、経験を積み、能力も意欲も高まったグローバル人材をリテインする為の十分な処遇、動機付けも重要課題である。

提言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

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を作成する。

その場合、経営トップ層が人材育成の重要性を認識、関与し、若手層、中堅層、現地管理者層、現地経営者層、本社経営者層に至る各層対応の全社的、継続的、発展的な育成、研修プログラムを作成し、継続実行することが必須である。

4. グローバルな人材マネジメント体系の構築

グローバル化に邁進する企業でのグローバル人材・リーダーの発掘、育成、任用等のマネジメントは、従来のサイロ型人事評価、あるいは日本市場中心経営の評価のやり方では対応できなくなっている。初期的には各国・各社毎の個別の人事制度の最適化を図ることになるが、さらに進んで、グループ・グローバルに共通の各層ごとの人材の発掘や評価・任用、教育、訓練、育成の仕組みを構築し、適所適材の観点に立つ

た人事管理任用体系に移行していくには大きな困難を伴うが極めて重要なテーマである。

中でも、重要ポスト（キー・ポスト）を選出し、次を担う候補者について世界共通で評価し情報を共有化する仕組みを作り、その定期的な評価と更新を行ういわゆる、パイプライン、サクセションプラン作りとその着実な運用はグローバル経営の人材育成・人事管理の根幹と位置づけられる。

また、経営トップ層のみならず、各層において必要となる人材を確保するためには、内部登用のみでは対応しきれず、外部採用（中途採用）も必然となる。

このようなグローバルに適用する人事マネジメント体系を導入していくと職務の明確化（定義）も不可欠要素となろうし日本的な年功序列及び職能制度は必然的に崩れていくと見通される。

提言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

グローバル共通の評価基準を策定し、各層毎の評価、任用の人材プラットフォームを作りこみ、適所適材の人事任用を実践することは難題であるが重要課題である。特に重要ポスト（キーポスト）を明確にし、そのサクセションプランを作成し、育成、評価、運用のPDCAを回すことはグローバル人事マネジメント上の根幹のテーマである。このようなグローバルに対応した評価育成人材マネジメント制度を導入運用するには、透明性、公平性が極めて重要である。

5. 経営層のコンピテンシーの課題ーリベラルアーツの重要性ー

先に見たIMD報告による日本の経営者層のリテラシィがグローバルな経営者層に比して大きく劣るとの指摘は謙虚に受け止めるべきである。グローバルなビジネスの世界では価値の多様性の許容力、論理性、プロフェッショナル性、ビジョン構築力などの人間性の素養が重要で、中でも日本の経営者に大きくかけているのがいわゆるリベラルアーツ的素養であり、“グローバルな社会で世界の経営者と互いに共感できるだ

けの力がないと対話も成立しない“との指摘がある。経営者は自らの人間性の向上にむけて具体的な改善努力を積むべきであり、その第一歩は気付きから始まる。

提言5：経営幹部のリベラルアーツ習得

企業の経営幹部はグローバルな視点に立ってリベラルアーツ的素養を身につける必要性を自らが認識し、習得に精進すべきである。また、次世代を担う人材候補の鍛錬に向けても、世界に通用するリベラルアーツの自己研鑽を奨励実践させることにも注力すべきである。

IV. 付記 今後の調査への課題

次の(1)～(4)については、本調査では議論を深めることができなかったため、今後の調査の課題とし、そのための留意事項を下記に記述する。

(1) 海外事業のガバナンス

グローバル化の過程で、M&Aは重要なプロセスであるが、人材マネジメント面と経営管理面で大きな課題が惹起される。take-overした会社のトップを残存するか、交代させるかはケースバイケースであろうが、海外展開しているグローバル事業会社・部門のgovernanceをどう効かしていくかは重要な課題であるが、今回は議論の対象としなかった。以後さらに継続的な議論が必要と考える。

(2) 技術系経営者のマネジメント

技術同友会としての課題意識として、経営層に技術的バックグラウンドを持つ人材、またはその種の素養を持つ人材の登用の重要性に関しては必ずしも深い議論にはならなかった。

欧米では、事務/技術の峻別はないとの指摘もあるが、欧米のみならず、アジア各国においては技術バックグラウンドの経営者が多いとの指摘がある。グローバルな経営環境下では、異文化、異業種、多様な価値感における経営判断が求められる中で、論理性、プロフェッショナル性、ビジョン構築力等を備えた、技術系経営者の活躍の場が日本においても今以上に広がることを大いに期待したい。

(3) 人材育成制度上のその他の課題

グローバル人材育成に関して日本の教育制度に重大な問題、課題があるとの指摘が種々なされたが、今回の委員会では提言にいたるまでに議論は深められなかった。初等中等教育で革新されつつある新学習指導要領の実質化にも反映することの議論、並びに、大学教育改革において、特に博士課程教育・研究のリベラルアーツ素養の世界レベル化の視点に立った議論を教育界と連携して継続することも課題として残っている。

(4) その他

生涯学習の重要性や日本における人材ダイバーシティの遅れの問題等も指摘されたが今回の具体的提言の対象とはしなかった。

付属資料

1. 一般社団法人技術同友会について

技術同友会は、科学技術に関わる産・官・学出身の会員からなる任意団体で昭和 47 年に設立され、その後、平成 24 年 10 月に一般社団法人化した。

本会では、広く科学技術及び科学技術に関連する諸問題に対し、深い関心を持つ人々が、真に人間福祉に貢献する科学技術の進展に関する対策を求め、かつその実現を目指して次のような活動を行っている。

- (1) 科学技術政策及び科学技術を基本とする社会経済政策等に関する調査研究・提言
- (2) 時代の要請に応える科学技術のあり方についての調査研究
- (3) 科学技術に関連する諸問題についての討議
- (4) 科学技術に関する国際協力
- (5) この法人の目的を達成するために必要な事業

現在の代表幹事は以下のとおりである。

立川敬二（立川技術経営研究所代表）

石田寛人（公益財団法人原子力安全技術センター会長）

蛭田史郎（旭化成株式会社相談役）

会員総数 113 名（平成 30 年 3 月 31 日現在）

2. 調査委員会概要

- (1) 調査委員会名：グローバル化時代の産業界における 人材育成の課題とあり方
(略称：グローバル人材調査委員会)

(2) 設立の趣旨

グローバル化が進展する一方、未だにグローバル化が実現できていない企業がある。そこで、産業界における人材育成の課題とあり方を検討するため、本調査委員会を設立した。

(3) 委員会

委員長

高島征二 株式会社協和エクシオ名誉顧問

委員

秋田雄志 一般社団法人日本鉄道技術協会会長

新井洋一 特定非営利活動法人リサイクルソリューション会長

石田寛人 公益財団法人原子力安全技術センター会長

伊藤源嗣 株式会社 I H I 特別顧問

石原廣司 古河電気工業株式会社相談役

臼田誠次郎 元日本工営株式会社代表取締役副社長執行役員

餌取章男 NPO法人科学宅配塾副理事長

金井道夫 一般財団法人 I T S サービス高度化機構理事長

神永 晋 元住友精密工業株式会社社長

國井秀子 芝浦工業大学 学長補佐・大学院工学マネジメント研究科教授・男女共同参画推進室長

佐藤眞住 エア・ウォーター株式会社特別顧問

島田博文 日本コムシス株式会社顧問

立川敬二 立川技術経営研究所代表

種市 健 公益財団法人日本科学技術振興財団顧問

柘植綾夫 元公益社団法人日本工学会会長

中西友子 東京大学大学院農学生命科学研究科特任教授

並木 徹 一般財団法人エネルギー総合工学研究所顧問

蛭田史郎 旭化成株式会社相談役

藤岡宏衛 一般社団法人科学技術と経済の会顧問

結城章夫 公益財団法人山形県産業技術振興機構理事長

オブザーバー

松田 譲	公益財団法人加藤記念バイオサイエンス振興財団理事長
村尾公一	東京地下鉄株式会社常務取締役
坂田東一	一般財団法人日本宇宙フォーラム理事長
内永ゆか子	特定非営利活動法人 J-Win 理事長
林 喬	元株式会社関電工会長

(4) 調査方法及び調査項目

①調査期間

平成 29 年 4 月～平成 30 年 3 月

②調査方法

調査委員会を設置*し、講師を招聘しヒアリングをおこなったうえで討議・検討を実施した。

【ヒアリング対象】

本調査では、次の 1) 2) をヒアリングの対象とした。

1) 企業におけるグローバル・リーダーに関する先行調査者

企業におけるグローバル化状況を概観するため、これらに関する先行調査などを実施している学識者及びコンサルタントに対するヒアリングを実施した。

2) 先進的なグローバル企業

先進的なグローバル企業は、商社、金融、流通業、サービス業などにも見られるが、本調査では、製造業（BtoB 企業、BtoC 企業）及び情報システム業外資系グローバル企業を含む）を対象としてヒアリングを実施した。

③調査項目

○グローバル化の背景と現状

- ・グローバル事業化の背景
- ・グローバル事業人材のマネジメント
- ・グローバルリーダーのコンピテンシー
- ・グローバルリーダーの育成方法
- ・グローバルリーダーに関する人事制度、ガバナンス 等

○グローバル化の成功要因

○グローバル化の課題 等

(5) 審議経過

(所属・役職は、講演当時のもの)

	講演	テーマ
第1回 H29. 4. 19	白木三秀 氏 早稲田大学政治経済学術院教授/トランスナショナル HRM 研究所所長	グローバル化下におけるグローバル・リーダー育成の方向性
第2回 H29. 5. 29	橘・フクシマ・咲江 氏 G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長	企業のグローバル競争力強化のための人財戦略
第3回 H29. 7. 5	牧原 晋 氏 日本電気株式会社執行役員常務兼 CHRO (チーフヒューマンリソース オフィサー)	NEC におけるグローバル事業の変遷と人材マネジメント
第4回 H29. 8. 29	西畑 一宏 氏 株式会社 NTT データ代表取締役副社長執行役員	NTT データのグローバル事業の現状と日本企業のグローバル化に向けて
第5回 H29. 9. 28	・高坂信也 氏 日本アイ・ビー・エム株式会社 CTO オフィス ストラテジー&オペレーションズ 部長) ・辻 智 氏 日本アイ・ビー・エム株式会社研究開発ストラテジー&オペレーションズ 部長)	IBM におけるグローバル人材育成について
第6回 H29. 10. 24	提言に関する中間討議	
第7回 H29. 11. 8	・中畑英信 氏 株式会社 日立製作所 執行役常務 CHRO 兼人財統括本部長	日立のめざす姿とグローバル人財・組織マネジメントーグローバルに多様な人財が活躍する事業体へー
第8回 H29. 12. 12	澤井克行氏ダイキン工業(株)執行役員	ダイキン工業におけるグローバル人材育成について
第9回 H30. 2. 7	青木 寧 氏花王(株)人財開発部門統括常務執行役員	花王 (株) におけるグローバル人材育成について
第10回 H30. 3. 23	提言に関する討議	

本資料の内容の転載を希望される場合は、
(一社) 技術同友会事務局までご相談ください。

一般社団法人技術同友会事務局
〒102-0072 東京都千代田区飯田橋 3-3-1
飯田橋三笠ビル
(一社) 科学技術と経済の会気付
電話 (0 3) 3 2 6 3 - 5 5 0 1