

日本企業におけるグローバル人材育成システムの構築に向けて

永井 裕久

(筑波大学教授)

近年の実態調査の結果によれば、グローバル化の進展に伴い、日本企業における外国人社員や日本人海外派遣者の育成に対するニーズが高まっている。本稿では、先行研究を通して、日本企業におけるグローバル人材の育成状況および関連する課題を3つの特徴に要約するとともに、そこから導き出される今後の改善に向けた4つの施策を提言した。3つの特徴としては、①社員の国籍に関係なく有能なグローバル人材の育成が求められていること、②日本人派遣者の育成が急務となっていること、③外国人社員と日本人社員をグローバル人材として育成するための一元的な国際基準構築の必要性である。また、4つの施策として、①部門間や国内外の連携に向けたタスクフォースやプロジェクトチームの活用による国際共同作業の実施、②経営トップのビジョン提示や主導による、全社的なグローバル人材育成への取り組みの社内への浸透、③文化的背景の違いに配慮した、国・地域に合わせた育成プログラムのカスタマイズ、④文化的コンピテンシー学習による異質性マネジメント能力の育成が挙げられた。さらに、今後のグローバル人材育成の理論的モデルとして、Oddouら(2008)による経験学習とフィードバック量の積に比例したメンタルマップ変容メカニズムの活用による、多様な育成プログラム導入の有用性についても検討する。最後に、著者ら(2011)の最近のメタ認知の観点にもとづく国際比較研究から、グローバル人材が異文化経営環境で直面するクリティカル・インシデントへの対応を通して、グローバルリーダーシップ・コンピテンシーを学習する、環境適合型グローバル人材育成ツールの開発について紹介する。

目次

- I はじめに
- II 日本企業を取り巻くグローバル人材の育成状況と課題
- III 課題解決に向けた導入施策
- IV ベストプラクティスの探究
- V グローバル人材育成の理論的モデル
- VI まとめ

I はじめに

昨今、新聞、雑誌、WEBサイト、テレビ、ラジオ、いずれのメディア媒体をとっても「グローバル化」「国際化」の文字を見ない、聞かない日はない、といっても過言ではない。それほど、わが

国の日々の社会経済活動は海外からの影響を受け、均衡し、成立しているということの表れであろう。

グローバル社会で活躍できるグローバルマネジャーには、国内で勤務するマネジャーに求められるマネジメント能力に加え、多言語運用、異文化間コミュニケーション、プレゼンテーションなどの情報伝達能力、さらに、異文化適応能力、交渉力、メンタルタフネスなど異質性への対応能力が必要とされる。これは、不確実性の高いマネジメント環境において文化的背景の異なる人々の間の相互理解を促進し、利害関係を調整する多次元的な付加価値が求められるからである。

一方、海外勤務を忌避する新入社員の割合が増

加し、海外派遣者の高齢化が進行していることも指摘されている(平賀 2011)。また、ベントン(2012)は、日本人の若者は自らグローバル化の先頭に立つより、日本にとどまって、日本企業で安定的に勤めることを希望する若者が多いという調査結果を示している。その背景として、最近の日本人の若者は、見知らぬ他者との接近に対するコンフォート・ゾーン(不快感を感じない範囲)が諸外国の若者に比べて狭いのではないかと指摘をしている。これらの指摘は、若年層の労働力人口が減少するこれからの日本社会において、益々必要とされるグローバル人材市場が縮小していることを意味する。そのため、早急に効果的なグローバル人材育成システムを構築するとともに、日本人のみならず、海外進出先のローカル人材や第三国籍人材の活用という人材プールの拡大、それに伴うダイバーシティマネジメントの重要性が高まっている。

こうした日本社会のグローバル人材育成のニーズに呼応するように、教育界においても東京大学が「学生をよりグローバルに、よりタフに育成していく方策の一つとして、国際標準となっている秋入学へ全面移行することを積極的に検討すべきである」という方針を打ち出している(日本経済新聞 2012年3月15日付)。秋入試の当面の目標は、留学生の確保や海外交流の促進による日本人学生の国際化が想定されるが、新しい教育システムが円滑に機能することになれば、将来的に国際ビジネスで活躍できるグローバルマネジャーの育成にもつながることが期待される。

一方、具体的な育成すべきグローバル人材像として、産学連携によるグローバル人材育成推進会議(2011)は、グローバル人材について、以下のように定義している。

「世界的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティをもちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性、新しい価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間」

広範かつ多様な領域にわたる能力が定義されて

いるが、国際ビジネスに関連する、異文化間のコミュニケーションと対人関係(異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性)の重要性が包括されている。

本稿では、グローバル人材の中でも、とくに国際ビジネスの分野で活躍できる将来のグローバルマネジャーの育成に向けて、先行研究や実態調査の二次的分析を踏まえ、現在の日本企業の状況と課題、求められる能力要件、効果的な育成プログラムについて概観する。そこから導き出される現状における問題提起を通して、今後の日本企業における次世代のグローバルマネジャー育成の方向性を模索する。

II 日本企業を取り巻くグローバル人材の育成状況と課題

1 日本企業における育成状況の実態調査

最近の日本企業を対象とした実態調査では、日本企業を取り巻くグローバル人材育成の重要性と緊急性を示す結果が示されている。

現状の課題について調査結果を見てみると、日本生産性本部生産性新聞(2011)が人事部門長を対象に実施した2011年度「人事部門が抱える課題とその取り組み」に関する調査結果(n=206)では、最重要な人事課題として、「次世代幹部候補の育成」(18.0%)に僅差で次ぐものとして、「グローバル人材の登用・育成」(17.5%)が挙げられている。

この結果を過去の同紙の同一項目による調査結果(2010)から時系列的に比較してみると、「グローバル人材の登用・育成」は、2009年度の9位(2.7%)から、2010年度には4位(9.4%)にランクアップし、今回の2位へと着実に上昇している。

また、同調査では、業種別に回答を比較しており、『非製造業』では、「グローバル人材の登用・育成」は9.0%であるのに対し、『製造業』(29.5%)では3倍以上の値を示し、海外進出にともなう現地生産におけるグローバル人材のニ

ズがより切実な状況であることを示している。

少し、調査時期は過去に遡るが、日本能率協会(2008)「当面する企業経営課題に関する調査」では、日本企業のグローバル経営の推進に必要な現在の経営課題として、経営全般にわたる選択肢の中でも、①「海外要員、赴任者の育成」(45.5%)、②「グローバルに通用する経営幹部の育成」(33.4%)、③「グローバルな人材マネジメント体制の構築」(26.6%)が上位3位を占め、グローバル人材育成の必要性が提起されている。一方、今後(3年後)の課題として、①「グローバルに通用する経営幹部の育成」(38%)、②「グローバルな人材マネジメント体制の構築」(26.6%)、③「海外要員、赴任者の育成」(25.7%)が挙げられている。このことから、4年前から現在に通じる「グローバル人材育成の課題」が指摘されていたこと、また、日本人を中心とした「海外要員、赴任者の育成」に比べ、国籍にかかわらず「グローバルに通用する経営幹部の育成」「グローバルな人材マネジメント体制の構築」へと国際要員の質的要件の変容が予想されていたことを示している。

上記の結果を裏付けるように、日本経済団体連合会(2011)が実施した「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」(n=584)によれば、今後の事業活動のグローバル化に伴い、「海外赴任を前提とした日本人の採用・育成を拡充する」と回答した企業は40%である一方、「国籍を問わず、有能な人材を幹部に登用

する」という回答も30%を示し、今後、日本人に限定せず、日系企業のグローバル経営で能力を発揮できる経営人材が希求されている様子が見られる。

一方、産業能率大学経営管理研究所(2011)が従業員300名以上の企業を対象に実施した「グローバル人材の育成と活用に関する実態調査」プロジェクトの調査結果(n=142)では、グローバルリーダー(グローバルな異動の対象となり、世界の各地域や本社の経営を担う人材)の育成について、「現在行っていないが実施を検討している」(47.7%)、「日本人のみを対象に候補者を選抜して育成を行っている」(31.4%)であるのに対し、「現在行っておらず実施の予定もない」(14.0%)、「国籍を問わず全世界の人材を対象に候補者を選抜して育成を行っている」(7.0%)となっている。この結果から、グローバル人材育成の実施率は半数程度であり、対象となる候補者は日本人が中心という実態がみられる。本調査結果の背景には、対象企業の規模や業種によるグローバル人材の導入に対する緊急度やノウハウ、資金面での準備に差異があることも推測される。

2 日本企業におけるグローバル人材育成上の課題

それでは、日本企業が直面しているグローバル人材育成上の課題には具体的にどのような特徴があるのだろうか。また、その内容に時系列的な変化があるのであろうか。日本在外企業協会が、日系企業の海外事業管理担当者、国際人事担当者

表1 日本本社から見たグローバル経営推進の主要な経営課題

(単位：%)

主要な経営課題	2008年調査	2010年調査
1. 現地社員の育成	70.2	63.5
2. 本社と海外現地法人とのコミュニケーション	49.0	48.2
3. グローバルな人事・処遇制度の確立	34.6	45.9
4. 日本人派遣者の育成	33.7	45.9
5. 経営理念の共有化	25.0	24.7
6. 本社からの権限委譲による海外現地法人の経営主体化	24.0	20.0
7. 現地人幹部の経営理念の理解	22.1	17.6
8. 技術、ノウハウの移転	19.2	9.4
9. 資本の現地調達化	5.8	5.9
10. 研究開発機能の移転	4.8	4.7
11. その他	2.9	2.4

資料出所：日本在外企業協会(2011)白木三秀(2009)より一部抜粋、作成。

を対象に実施した「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」結果（対象地域：北米、中南米、中国、アジア、オセアニア、欧州/ロシア、中東/アフリカ）によれば、2008年（n=108社）、2010年（n=85社）の2時点における、グローバル経営を推進させるための本社から見た主要な経営課題は表1の通りである。

本調査結果から、2008年と2010年の調査結果を比べた場合、1位「現地社員の育成」、2位「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」、3位「グローバルな人事・処遇制度の確立」の順番に変化はない。また、4位に「日本人派遣者の育成」がつけていることも同様である。したがって、人材のグローバル人材育成に関する経営課題は、経年的にみても他のグローバル経営の課題に比べて、依然として高い様子がうかがえる。

また、1位「現地社員の育成」、2位「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」については、2時点において回答率がそれぞれ6.7ポイント、0.8ポイントずつ減少しており、課題解消に向けた活動が活発化している様子がうかがえる。これに対し、3位「グローバルな人事・処遇制度の確立」は11.3ポイント上昇し、世界基準としてのグローバルな人事・処遇制度を確立するニーズが一層高まっている。

上記の結果は、発展段階として、現地社員の育成が進み、次の段階として、人事・処遇制度の整備が必要になってきていることを示唆している可能性がある。同時に、4位「日本人派遣者の育

成」についても12.2ポイント上昇しており、日本人海外派遣者の育成の重要性が高まっている。

さらに、上記の調査では、外国人社長の起用に関する質問項目も含まれており、起用に関して難しい理由（≒課題と読み替えれば）として、1位「本社とのコミュニケーションが難しい」、2位「社内に優秀な外国人材がまだ育成されていない」、3位「本社主導の経営がやりにくい」の順位は、2008年（n=71社）と2010年（67社）の間で同じである。

ただし、回答率を比較すると、1位「本社とのコミュニケーションが難しい」、3位「本社主導の経営がやりにくい」とする比率は、2年間にそれぞれ13.7ポイント、6.9ポイント減少し、コミュニケーションや本社主導の経営導入に改善がみられる。一方、2位「社内に優秀な外国人材がまだ育成されていない」という比率は、9.8ポイント上昇している。これは、具体的に外国人トップの登用を検討する段階になると、人材育成の遅れを認識するようになる可能性もある。

以上の結果から、日本人海外派遣者、外国人社長いずれのグローバル人材についても、今後の急速な育成ニーズへの対応が、日本企業のグローバル経営における大きな課題であるといえる。

別の調査として、入江（2011）が、主に従業員1000名以上の日本企業において、グローバル人材マネジメントの全体像を把握しているミドルマネジャー以上の層を対象として、「グローバル人材マネジメント課題の実態に関する調査」(n=189)

表2 外国人社長の起用に関して難しい点

外国人社長起用の難点	(単位：%)	
	2008年調査	2010年調査
1. 本社とのコミュニケーションが難しい	70.4	56.7
2. 社内に優秀な外国人材がまだ育成されていない	38.0	47.8
3. 本社主導の経営がやりにくい	33.8	26.9
4. 自社の経営理念の共有が難しい	25.4	25.4
5. 本社からの日本人派遣者との連携が取りにくい	12.7	9.0
6. 会社に対する忠誠心が低い	11.3	7.5
7. グローバルな経営戦略を理解してもらいにくい	7.0	6.0
8. 外国人社長を起用すると日本人のグローバル人材が育ちにくい	0.0	4.5
9. 会社人事ローテーションに支障が出る	1.4	0.0
10. その他	4.2	4.5

資料出所：日本在外企業協会（2011）白木三秀（2009）より一部抜粋，作成。

を実施している。本調査の特色は、海外事業展開の歴史の違いに関連した取引先形態別比較（B to B：比較的海外経営の歴史が長い「法人企業」との取引、もしくはB to C：比較的歴史が比較的浅い「一般消費者」との取引）の観点から日本企業におけるグローバル人材マネジメント課題の比較分析を行っている。

その結果、日本本社におけるグローバル人材マネジメントの課題として、いずれの取引先を有する企業においても、上位5位（1位：「日本人の語学教育（英語など）」（78.5%、80.4%）、2位：「日本人のグローバルスキル教育（語学以外）」（75.6%、80.4%）、3位：「日本人の海外赴任者（中堅・マネジャークラス）の選抜・育成」（75.6%、76.5%）、4位：「日本人の海外赴任者（若手クラス）の選抜・育成」（71.1%、72.5%）、5位：「グローバル共通の次世代リーダー選抜・育成」（64.4%、58.8%））は同じであることを示している（括弧内の前者がB to B、後者がB to C）。

したがって、取引形態にかかわらず、喫緊のグローバル人材育成の課題として、語学力やグローバルビジネススキル教育といった、基本的な国際ビジネスに必要なリテラシーの獲得に加え、日本人海外派遣者、グローバル共通の次世代リーダーの選抜・育成が上位を占めている。このことから、国籍にかかわらず、グローバル人材を育成するためのシステム設計の重要性が指摘されていることが分かる。

上記、3調査の分析結果を通し、近年、日本企業において、グローバル人材育成が重要な経営課題であること、その中でも、日本人海外派遣者と併せて、現地国籍人材の育成がとりわけ重要な課題であることが明らかになった。また、多国籍の従業員の登用にあたり、コミュニケーションの問題や日本と海外を社内の世界基準にもとづく人事・処遇制度で統合することの重要性が明らかになった。

Ⅲ 課題解決に向けた導入施策

問題の所在が明らかになったところで、次に日本企業における系統的なグローバル人材育成に向

けた取り組みとしてどのような施策が導入されているのかを確認してみたい。

まず、データとしてはやや前のものになるが、Oddou et al. (2001) によるグローバル人材育成施策の国際比較は、育成方法における国際的な特徴を示している。同調査では、フォーチュン500に掲載された日本、米国、欧州に本社をもつグローバル企業を対象とした質問票調査の結果を分散分析により比較している。

調査結果から、日系グローバル企業の特徴として、米国、欧州系企業に比べて日本人の海外出張や駐在を通じた現場主義的な育成の頻度が高いことを提示している。その一方、欧米系企業に多い外国籍経営幹部の登用について、日本本社では極めて少ないことを指摘している。そして、今後の方向性として、日系企業も含め、グローバル企業が国際タスクフォースやプロジェクトチームを導入することにより、国際共同作業を通じたグローバルネットワークの形成やグローバル人材育成に有用であると提言している。

それでは、上記のOddou et al. (2001) から10年後の日本企業における状況はどのように変化しているのだろうか。日本経済団体連合会(2011)の調査結果によれば、日本人、外国人のグローバル人材育成に向けた多様な取り組みがなされている。

表3は、日本人社員に対する取り組みが回答数(488社)の半数(244社)以上に上る施策を実施企業数の多い順番に並べたものである。ここから読み取れることは、1.「海外出張や海外研修の実施など、海外経験を積める機会を提供」という、海外経験を通じた現場主義的な人材育成方法は、10年前のOddou et al. (2001)の調査と同様、日本人社員に対して卓越して実施されていることである。また、2.「外国語研修の機会を提供」に関しては、上述した入江(2011)で指摘された日本企業の本社におけるグローバル人材マネジメントの課題の第1位と符合している。

一方、この10年間の変化として、3.「国籍に関係なく、ポジションの需要に応じて異動・配置を実施」(差異22社)、5.「国籍に関係なく昇進・昇格の機会を平等に提供」(差異27社)が、半数

表3 日本人と外国人に対するグローバル人材育成施策の導入比較

(複数回答)

育成・定着・活用に向けた取り組み	対日本人 ①	対外国人 ②	①-②
1. 海外出張や海外研修の実施など、社員が海外経験を積める機会を提供	364	164	197
2. 外国語研修（日本語研修も含む、社内・社外問わず）の機会を提供	297	115	182
3. 国籍に関係なく、ポジションの需要に応じて異動・配置を実施	277	255	22
4. 評価基準、報酬、手当等に関する方針を策定し、社員に公表	273	164	109
5. 国籍に関係なく昇進・昇格の機会を平等に提供	263	236	27
6. 個々の社員に対するキャリア形成面接等を定期的実施	248	154	94

注：n=488社（対日本人）、n=321社（対外国人）

資料出所：日本経済団体連合会（2011）より一部抜粋，作成。

表4 グローバル人材の登用育成の導入に関する業種間、規模比較

	製造業	非製造業
300人未満	●留学生の採用、社内人材のグローバル化（語学教育の充実、異文化コミュニケーション教育）の実施	●若手社員の中国の大学への語学教育派遣 ●海外現地法人との交流の活性化（300～1000人未満）
1000人以上	●キャリア採用へのシフト、早期の海外派遣、外国人の採用 ●グローバル人材（語学力、異文化適応）の積極採用、キャリア採用（中途）の拡大、若手社員育成方法の変更（海外トレーニング制度など） ●ナショナルスタッフの登用、育成計画、部長ポジションのサクセッションプラン、海外関係会社への育成配置、海外と本社の育成配置、グローバルリーダーシップ研修	●選抜研修、海外研修の強化とプログラムの編成 ●外国人留学生のインターンシップ受け入れ、現地プロパー社員の管理職登用 ●ローテーションや海外トレーナー制度等による多様な経験取得の場を提供

資料出所：日本生産性本部生産性新聞（2011）より一部抜粋，作成。

程度の企業から回答されていることであろう。このことから、グローバル人材育成を進めるにあたり、日本人以外の外国籍人材を積極的に登用していく方針であることが見てとれる。この結果は、上述の日本本社から見たグローバル経営推進の主要な経営課題（表1）を裏付ける結果といえる。

ところが、4.「評価基準、報酬、手当等に関する方針を策定し、社員に公表」（差異109社）、6.「個々の社員に対するキャリア形成面接等を定期的実施」（差異94社）については、対日本人と対外国人の間の差異が大きく、今後、評価面やキャリア形成面における日本人社員と外国籍社員との乖離を縮めていくことが必要と考えられる。

上記結果の具体的な内容を分析するため、日本生産性本部（2011）の調査結果に基づいて、グローバル人材の登用・育成に関する導入施策を示したものが表4である。

表4から、大手、製造業における各種のグローバル人材の登用育成に関する諸施策の導入が進んでおり、とりわけ現地国人材の活用や海外と本社の一体的な育成配置への傾向が進んでいると推察される。

以上、2つの実態調査にもとづく二次分析を通して、10年前の日系グローバル企業の特徴との比較を行った。その結果、日本人の海外出張や駐在を通じた現場主義的な育成方法を踏襲しながらも、外国人留学生の採用やナショナルスタッフの登用を通し、外国籍人材を含めたグローバル人材育成戦略が進行している様子が見えてくる。

今後のさらなるグローバル人材育成に向けて、日本人と外国人のグローバルマネジャーを一元的に育成できるような社内の国際基準による人材育成プログラムを開発していくことが必要といえる。以下では、グローバル企業の事例を参考に、

国内外の人材を対象とした統合的なグローバル人材育成プログラムづくりに向けたベストプラクティスについて考えてみたい。

IV ベストプラクティスの探究

日本本社のみならず、世界的な規模でグローバル人材を計画的に育成するためには、体系的なプログラム開発が必要になる。その効果的な開発のためには、事例や施策試行の結果検証にもとづく、ベストプラクティスを参考にすることは有益であろう。次に、グローバル人材育成に関する2つの提言を通して、日本企業への適用の可能性について考える。

まず、代表的なグローバル企業の一つであるIBM (2008) では、「先進企業における取り組み事例から、適切な資質・スキル、そして経験を持ったグローバルリーダーを育成するための成功要因」(日本アイ・ビー・エム株式会社2008:8)として以下の4点を提言している。

1. 「適切な資質とスキル」の定義とその要件を満たすための育成プログラム。
2. 「適切な経験の定義」とジョブアサイメントの仕組み
3. 適切な資質とスキルをもった人財を早期に選抜し、育成するための制度
4. 人を育成する企業文化を醸成する現場のマネジャー

1番目の成功要因である「適切な資質とスキル」を満たすために、職務内容と権限を明確にし、アクション・ラーニングの手法を取り入れ、求められる能力を強化することを目指している。そのため、自社の経営課題やリーダー自身の課題に基づいて、上位マネジメントに提言する形式の実践的な職場研修(OJT)の導入を提案している。

2番目の成功要因としての「ジョブアサイメント」については、計画的なジョブローテーションを経験することにより、幅広い視野を養うことであると説明している。このため、職種間、部門間における職務内容や職位基準の統一化が必要と提言している。

3番目の「早期選抜・育成および後継者育成」

については、グローバルリーダーを育成する上で、若い世代のうちから選抜を行い、計画的に必要な経験をさせる育成方法を提案している。このため、20代後半～30代前半にかけて基幹人財として選抜し、適切な業務経験を与えることが必要であるとしている。

4番目の「人を育成する企業文化を醸成する現場のマネジャー」については、人財育成を全社ビジョンとして据えるとともに、経営トップの明確なメッセージによる積極的な関与を謳っている。

これら4つの成功要因を同時連動させ、国内外を通じて統一的な制度運用を行うためには、部門間や国内外の連携の促進および、経営トップの主導が不可欠である。また、操業年数が長く、(そのため、一般的に)官僚的な企業文化が醸成されている組織よりも、組織に柔軟性や部門間コミュニケーション能力のある組織の方が、効果的にベストプラクティスを導入できると思われる。

もう一つのベストプラクティスに関する提言は、American Management Association (2011)による「グローバルリーダーシップ育成プログラムの導入と企業業績に関する国際調査」の分析結果にもとづくものである(n=1757,内、多国籍またはグローバルに事業を展開している、グローバルリーダーシップ開発プログラムを実施している企業の回答者数n=439)。

同調査は、56カ国の本社所在地を有する企業への調査結果であり、表5に示すように、企業業績とグローバルリーダー育成のプログラム諸施策との関係を比較している。業績指標MPI(Market Performance Index)は、4つの主要領域(収益成長率、市場占有率、利益率、顧客志向)から算出されている。

すべての分析結果は開示されていないが、本調査の結果を通して、グローバルリーダーシップ育成プログラムと企業業績の間に関係性があることが想定される。1.「グローバルリーダーシッププログラムの導入」(高業績企業:58.0%,低業績企業:33.6%)に見られるように、高業績企業は低業績企業に比べて、グローバルリーダーシップ育成プログラムを導入している比率が30ポイント近く高い。この結果だけからでは、高業績企業が

表5 グローバルリーダーシップ育成プログラムの導入と企業業績の関係

導入プログラム内容	高業績企業 (%)	低業績企業 (%)	MPI との相関係数
1. グローバルリーダーシッププログラムの導入	58.0	33.6	0.11
2. 積極的なプログラム改良	36.0	29.0	n.a.
3. 特定コンピテンシー（イノベーションマネジメント）の研修導入	n.a.	n.a.	0.21*
4. 戦略的ワークフォースプランニングのギャップ分析	59.0	30.0	n.a.
5. 業績評価尺度としての営業成果	52.5	71.4	n.a.
6. 評価指標の作成におけるエグゼクティブの関与	n.a.	n.a.	0.22**
7. ハイポテンシャル以外のプログラムへの参加	17.7	7.7	n.a.
8. 研修予算のうち、25%以上をグローバルリーダー育成に支出	12.2	<5.0	n.a.
9. ハイポテンシャルへの語学トレーニング	18.0	13.0	n.a.
10. 国・地域に合わせてプログラムをカスタマイズ	40.0	25.0	n.a.
11. 今後、10年間における文化的コンピテンシーの重要性（異なる文化をもつ同僚との協働力）	n.a.	n.a.	0.23*

注：* 統計的有意性を示している。

資料出所：American Management Association（2011：1-17）より一部抜粋，作成。

育成プログラムに投資する資金的余裕があるのか、あるいは、グローバルリーダーシップ育成プログラムを実施しているから高業績なのか、因果関係を特定することは難しいが、何かしらの循環的な構造がある可能性が推測される。

また、具体的な方策として、4.「戦略的ワークフォースプランニングのギャップ分析」（高業績企業：59.0%，低業績企業：30.0%）という人的資源の計画化も業績との関係がうかがえる。さらに、10.「国・地域に合わせてプログラムをカスタマイズ」（高業績企業：40.0%，低業績企業：25.0%）という文化と業績の関係が示唆される。そして、11.「今後、10年間における文化的コンピテンシーの重要性（異なる文化をもつ同僚との協働力）」には、業績との相関係数が0.23*を示している。したがって、高業績企業が実施するグローバルリーダー育成プログラムには、文化的要素が含まれていることが推測される。この結果から、企業業績の向上のためには、グローバルリーダーシップ育成プログラムに地域特殊な要素を取り入れることが重要と思われる。

この他にも、6.「評価指標の作成におけるエグゼクティブの関与（ $r=0.22^{**}$ ）」、3.「特定のコンピテンシー（イノベーションマネジメント）研修導入（0.21*）」という結果も示されており、グローバル人材育成プログラムにおける文化的要素、エグゼクティブの積極的な関与や恒常的なプログラ

ム内容の見直しが必要と考えられる。

V グローバル人材育成の理論的モデル

国籍にかかわらず、潜在的な能力をもつグローバル人材を育成していくため、国際標準的な理論的モデルを構築することは、量的な人材ニーズに応えるために有効な手段といえる。本節では、最近のグローバル人材育成の理論モデルから、基礎的な考え方と具体的な育成方法について一部を紹介する。

一例として、Osland and Bird（2008）は、さまざまな国際経験を通して、個人のメンタルマップを変革することにより、新しいグローバルリーダーシップ能力を獲得する The Global Leadership Expertise Development (GLED) model という構造的なアプローチを提案している。

このモデルの特徴は、グローバルリーダーシップ能力の獲得過程は、単に新しい知識や技能を追加する線形的な進展ではなく、経年的な経験学習を通じた非線形的な過程を通して、コンピテンシー、専門性、世界的視野が醸成されていくというものである（Osland et al. 2006）。この考え方は、Bennis and Thomas（2002）によるゲシュタルト心理学にもとづく、“crucibles”（試練）としての変革経験、つまり状況という発想に依拠している。

それは、強力な知的、社会的、経済的もしくは政治的な影響力が個人の忍耐力や信念に研鑽機会を与え、過去に経験した crucibles (試練) を変革するというものである。言い換えれば、経験による学習が個人の意識特性の変革をもたらし、グローバルリーダーシップ能力の獲得を促進するものといえる。

この考え方にに基づき、Olsand and Bird (2008) は、グローバル人材がもつ背景に応じて、グローバルビジネスにおいて直面する状況、すなわち多様性の高い職務経験、対人的な遭遇、意思決定、挑戦等が、グローバルリーダーとしての専門的能力の育成に作用するとしている。

さらに、Oddou and Mendenhall (2008) は、体験学習と行動に対するフィードバック量の組み合わせから、グローバルリーダーがメンタルマップを変容させる潜在的な可能性について図1に示すようなモデルを提示している。

このモデルの前提として、Dodge (1993) による学習方法と学習成果の関係を示す指標が示されており、経営学習の20%が講義形式から、30%が他者との情報交換、そして残り50%のより深い学習が個人的な実務経験に由来するとしている。

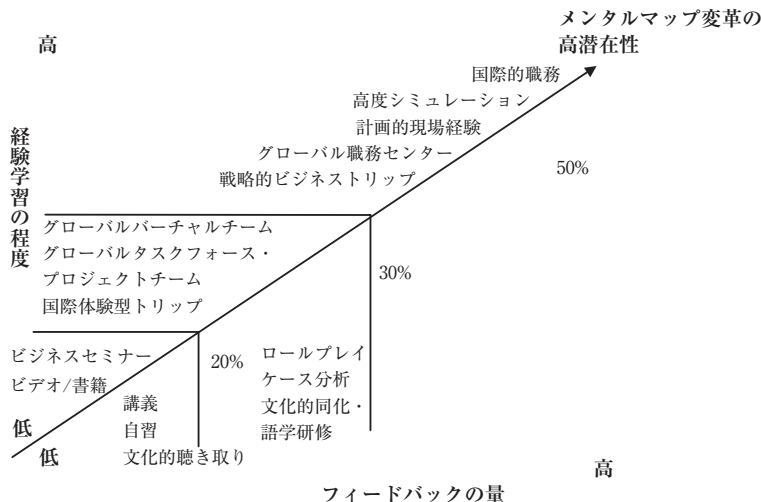
図中の正規授業（フィードバック量20%）の範

囲中、経験学習の程度が低い講義、自習、文化的聴き取りよりもビジネスセミナーにおける実務家の話やビデオなどの視聴覚をもちいた、より体験型学習の方が、メンタルマップの変革に接近することを示している。同様に、他者との情報交換（フィードバック量30%）の範囲中、ロールプレイ、ケース分析、文化的同化トレーニング、語学研修よりも実際のビジネスにおける、グローバルバーチャルチーム、グローバルタスクフォース、グローバルプロジェクトチーム、国際体験型トリップという体験学習の機会は、よりメンタルマップ変革に寄与するといえる。さらに、個人的な職務経験（フィードバック量50%）の範囲の中でも、国際的職務、高度シミュレーション、計画的現場経験、グローバル職務センター、戦略的ビジネストリップのような、より構造化された体験学習が、メンタルマップ変革に重要な影響を与えることを示している。

最後に、今後のグローバル人材の育成モデルの可能性として、メタ認知を援用した、グローバルリーダーシップコンピテンシー学習モデル(永井2010)を紹介する。

これまで、グローバルリーダーシップ・コンピテンシーに関する国際比較調査の結果から、

図1 グローバルリーダーシップについてのメンタルマップ変革における経験学習の程度とフィードバック量の関係



出典：Oddou and Mendenhall (2008 : 160-174) より作成。

世界5地域（日本、アジア、中国、米国、欧州）間の個人業績に係るコンピテンシーには、地域汎用的な部分（約75%）と自国特殊な部分（約25%）があることが実証的に検証されている（グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会2011）。さらに、2005年調査をベースに、アジアの5カ国（インド、韓国、シンガポール、台湾、日本）で行った調査では、マネジャーに共通する認知行動として「問題発見」⇒「意思決定」⇒「実行」⇒「学習」という4段階のコンピテンシー学習行動が確認された（Nagai 2008）。

上記の実証研究にもとづき、筆者が主催するグローバル人材開発研究会（2011）¹⁾では、11カ国のグローバルマネジャー（n=517）を対象とした、メタ認知行動にもとづくグローバルリーダーシップの学習の実証調査を実施した。メタ認知とは、自己内省、自己責任、自律行動に関連する心理メカニズムの分析手法であり、メタ認知にもとづくマネジャーの行動分析（Winn and Snyder 2004）は、(1)自身の行動の客観的な観察、(2)置かれた環境との適合性に基づく行動修正という2つの基本メカニズムを通して、人間行動の自律的な制御を説明していると考えられる。この考え方にもとづけば、グローバルマネジャーは、置かれた環境において、自身もつ知識やコンピテンシーを用いて効果的と思われるコンピテンシーを試行するが、思うような成果が得られない場合には、必要に応じて行動を修正する。この連続的なプロセスを自己内省することにより、自身のコンピテンシーにもとづく行動を修正、変更、そして学習するというものである（Ridley et al. 1992）。

メタ認知の考え方にもとづき、グローバルマネジャーが経験したことのない突発的なクリティカル・インシデント（Critical Incident）をどのように認識し、解決に向けていかなるコンピテンシーを発見し、試行し、学習したのかについて着目することにより、新たなグローバル人材育成モデル開発につながる事が期待される。

本調査の詳細な分析結果の報告²⁾は後日に譲るが、グローバル人材が異文化の中で経験するクリティカル・インシデントの解決シナリオにもと

づくコンピテンシーの自己採点、OJTと連動したコンピテンシー学習により、環境適合型のグローバル人材育成ツールの開発につながる事が期待される。

VI まとめ

日本企業を取り巻く経営環境のグローバル化が進展する中、異文化間のコミュニケーションや対人関係を駆使しながら、国際ビジネスをマネジメントできるグローバル人材の育成が求められている。問題解決にあたり、まずは、現状における、グローバル人材育成の状況や具体的な課題を確認し、施策を検討することが重要といえる。そのため、近年における日本企業の人材育成に関する先行研究や実態調査の分析結果から、以下3点が喫緊の課題であることが明らかになった。

第一に、国籍に関係なくグローバルに通用する人材の育成が求められていることである。複数の実態調査の結果から「現地国人材の育成」「国籍を問わず、有能な人材の配置、異動」という回答が上位を占めている。この背景として、今後見込まれるグローバル化の進展と労働力人口に占める若年層の減少の逆比例に対応することや、若年層の海外勤務忌避傾向もあるが、それ以上に、語学面や異文化対応力の面で、能力のある外国人を人的資源として活用することは当然の解決方法といえる。

第二に、日本人海外派遣者の育成は、これまで以上に重要度が増しているということである。この結果について、どの程度、グローバル化の進展に伴う自国のグローバル人材の不足状況があるのか、代替する外国籍人材の育成環境が十分ではないことを意味するものかは断定できないが、少なくとも現状においては、本社との関係性も含めて、日本人グローバル人材がより必要とされていることは事実であろう。

第三に、今後、外国人、日本人という複線的な人事施策ではなく、両者について、社内における国際基準的な一元化された制度設計の下で評価や人事処遇について対処していく必要があるということである。これまでの日本企業においては、日

本人海外派遣者と現地国マネジャーの処遇格差が現地法人における人事管理上の問題点であることが指摘されることが少なくなかった。今後、グローバルな統合的な人材活用の枠組みの中で、適材適所の人事施策を実施することにより、グローバル企業として人材の全体最適化を実現することが重要と考えられる。

一方、上記の課題解決に向けた具体的なグローバル人材育成に向けた施策についても、先行研究を通して方向性が示唆された。

まず、部門間や国内外の連携による人的交流を通じた育成策の導入である。この中には、タスクフォース、プロジェクトチームの活用などによる国際共同作業の実施が想定される。こうしたプロジェクトは、協働経験を生み、コミュニケーションや対人関係の構築にも寄与することが期待される。また、遠隔通信システムを用いたバーチャルチームによる作業は、より効率的かつより経済的なプロジェクト実施を可能にするであろう。

次に、経営トップ主導の必要性である。全社的なグローバル人材の国際基準制度の導入に向けては、トップのビジョンやコミットメントが不可欠であり、会社方針や制度設計の組織への浸透という観点からも経営トップの関与を前面に出すことが重要であろう。

さらに、国・地域に合わせたプログラムのカスタマイズということである。一見、国際基準と個別のカスタマイズは背反するような印象も受ける。しかし、個人業績に関係するコンピテンシーについて地域汎用的な部分（約75%）と自国特殊な部分（約25%）が見られたように、国際基準部分と個別国・地域部分との区別を明確にすることにより、よりの確に各国において必要とされるグローバル人材育成に向けたプログラム開発が期待できる。

最後に、文化的コンピテンシーの重要性である。上記でも触れた国際基準部分と個別国・地域部分を橋渡しするのが、文化的コンピテンシーの果たす役割である。異文化経営の現場において職務に従事するグローバル人材は、異質性のマネジメントをするために文化的コンピテンシーの獲得は不可欠のトレーニング項目といえる。

今後、複数のグローバル企業を対象として、実証的な分析枠組にもとづく追加的な調査研究を実施し、グローバル人材育成施策の有効性を検証することが求められる。これにより、グローバル人材育成の理論的なモデルの構築、および多文化的な要素を含む国際基準のベストプラクティス導出の礎となるシステムモデルを構築することが期待される。

- 1) グローバル人材開発研究会は、筑波大学大学院ビジネスサイエンス系研究者が、科学研究費補助金（基盤研究B海外22402029）および、一般財団法人ビジネスコミュニケーション協会の研究助成を受けて協力して実施する研究プロジェクトチームである。
- 2) 本調査結果の一部は、アメリカ人材開発学会（American Society for Training and Development）2012年国際大会（Denver, Colorado）において、Benton, C., Nagai, H., Tsubaki, H., Petrovskaya, I., Waldenburger, F., and Kino, Y. (2012) "Meta-Cognitive Approach for Global Leadership Competency Training & Development"として報告することが採択されている。

参考文献

- 入江崇介（2011）「グローバル人材マネジメント課題と施策実施状況の実態——B to B企業とB to C企業の共通点と相違点に着目して」『RMSmessage』Vol. 25, pp.28-33.
- グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会（2011）「パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件」白桃書房.
- 産学連携によるグローバル人材育成推進会議（2011）「産学官によるグローバル人材の育成のための戦略」pp.1-9.
- 産業能率大学経営管理研究所（2011）『グローバル人材の育成と活用に関する実態調査（速報版）サマリー』.
- 白木三秀（2009）「日本企業のグローバル人材マネジメント上の諸課題——調査研究からの考察」『JBIC国際調査室報』第2号, pp.67-78.
- 永井裕久（2010）「グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー研究の展開」馬越恵美子・桑名義晴編著、異文化経営学会編『異文化経営の世界 その理論と実践』第6章, pp.119-135 白桃書房.
- 日本アイ・ピー・エム株式会社（2008）「グローバル環境で求められる日本のリーダー——企業の持続的成長をささえるグローバルリーダー育成の成功要因」pp.1-14.
- 日本経済新聞2012年3月15日付.
- 日本経済団体連合会（2011）「グローバル人材の育成に向けた提言」.
- 日本在外企業協会（2011）「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」.
- 日本生産性本部生産性新聞（2011）「人事部門が抱える課題とその取り組み」.
- 日本能率協会（2008）「当面する企業経営課題に関する調査」pp.1-15.
- 平賀富一（2011）「グローバル競争時代に挑む企業の人材育成・活用」『ニッセイ基礎研レポート』2011年11月号, pp.18-27.
- ベントン、キャロライン（2012）「いま、なぜ若者は海外へ行

かなくなったのか」『グローバル人材を育てる』第1章, pp.6-27. 筑波大学附属学校教育局編, 東洋館出版社.

- American Management Association (2011) *Developing Success Global Leaders*, pp.1-17.
- Bennis, W. and Thomas, R.J. (2002) *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*, Cambridge, M. A.: Harvard Business School Press.
- Dodge, B. (1993) "Empowerment and the Evolution of Learning—Part One," *Education + Training*, 35 (5), 3-10.
- Nagai H. (2008) "Development of Future Asian Global Leaders: Vision, Framework, and Implication for APO Member Countries," APO Strategic Paper.
- Oddou G. R., Gregersen H. B., Black, J. S., and Derr, B. D. (2001) "Building Global Leaders: Strategy Similarities and Differences among European, U. S., and Japanese Multinationals, In M. E. Mendenhall, T. M. Kuhlmann, and G. K. Stahl (eds.) *Developing Global Business Leaders-Policies, Processes, and Innovations*, Quorum Books.
- Oddou G. R., and Mendenhall M. E. (2008) "Global Leadership Development," In M.E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. R. Oddou, M.L. Maznevski (eds.) *Global Leadership, Research, Practice and Development*, Routledge, pp.160-174.
- Osland and Bird (2008) "Process Models of Global Leadership

- Development," In M. E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. R. Oddou, and M. L. Maznevski (eds.) *Global Leadership, Research, Practice and Development*, Routledge, pp.81-93.
- Osland, J., Bird, A., Mendenhall, M. E. and Osland A. (2006) "Developing Global Leadership Capabilities and Global Mindset: A Review," In G. K. Stahl and I. Björkman (eds.) *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar, pp.197-222.
- Ridley, D. S., Schutz, P. A., Glanz, R. S. and Weinstein, C. E. (1992) "Self-Regulated Learning: The Interactive Influence of Metacognitive Awareness and Goal-setting," *Journal of Experimental Education*, 60, (4), 293-306.
- Winn W. and D. Snyder (2004) "Cognitive Perspectives in Psychology", *Handbook of Research for Educational Communications and Technology*, Lawrence Erlbaum Associates.

ながい・ひろひさ 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系教授。最近の主な著作に『パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件』（グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会編著〈研究会代表・永井裕久〉, 白桃書房, 第2版, 2011年）ほか。組織行動論, 人材開発専攻。