

トレンド・ワード

グローバル化

生徒の学びや進路選択、そしてその後の人生に影響を与えるような革新的な技術や価値観を「社会のトレンド」として、「暮らす」「働く」「学ぶ」の観点から解説する本コーナー。今回は「グローバル化」を取り上げる。海外の製品やサービスが身近になり、街で外国人をよく見かけるようになって久しいが、今後、グローバル化はどのように進み、私たちにどういった影響をもたらすのか。そして、グローバルに活躍するためには、どのような資質・能力が求められるのか。グローバル化における企業の人材について研究する早稲田大学政治経済学術院の白木三秀教授に話を聞いた。

サマリー

資本主義や自由主義の広がり、そして技術の進化を背景に、国境を越えた結びつきが緊密化

グローバル化の恩恵の裏に解決が難しい問題が山積

グローバル化とは、人や商品、資本、情報などの様々な分野で、国や地域の垣根を超えた移動が活発化し、世界の結びつきが深まる現象を指す。その先駆けは、15世紀に始まった大航海時代と言われ、18世紀の産業革命以降に拡大

したという考え方が一般的だ。

グローバル化の進展について、早稲田大学政治経済学術院の白木三秀教授は、次のように説明する。

「グローバル化は、20世紀後半の通信や輸送、交通にかかわる技術の急速な進化と密接に関係しています。資本主義や自由主義の下、国際的な自由競争や規制緩和の推進を背景に、人やモノの移動コス

トが大幅に下がりました。昨今は、インターネットを介して瞬時に情報が行き来するようになり、グローバル化の進展はさらに加速しています」

グローバル化の恩恵として、資本や技術の流入により新興国が台頭し、国際分業が進んで世界全体が豊かになることなどが挙げられる。労働力が安価な新興国で商品

図1 グローバル化の利点と課題

利点	<ul style="list-style-type: none"> ◎資本や技術の流入による新興国の台頭 ◎国際分業が進み、世界全体が豊かになる ◎高品質の製品が低価格で入手できるようになる ◎異なる文化が出合うことによる新たな価値の創出
課題	<ul style="list-style-type: none"> ◎国際競争の激化 ◎技術や優秀な人材の流出 ◎(主に先進国)産業の空洞化 ◎(主に先進国)労働者の賃金低下 ◎(主に先進国)失業率の上昇 ◎文化間での衝突、文化の消滅 ◎環境問題の悪化 ◎感染症の流行

*白木教授への取材を基に編集部で作成。

解説者

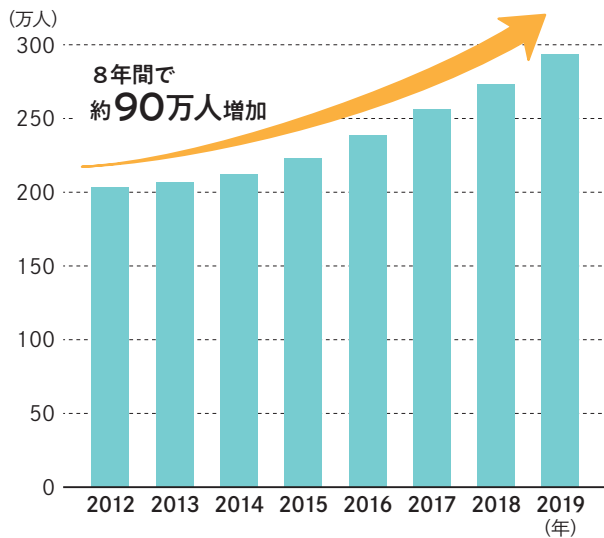


早稲田大学
 政治経済学術院 教授
 トランスナショナルHRM
 研究所 所長

白木三秀
しらき・みつひで

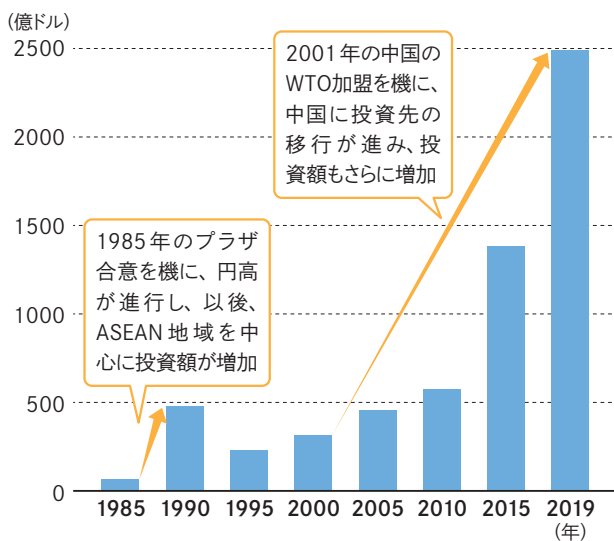
国士館大学政経学部教授などを経て、現職。専門は人的資源管理。著書に『英語de人事 日英対訳による実践的人事』（文真堂、2020年）、『グローバル・マネジャーの育成と評価』（早稲田大学出版部、2014年）など。

図2 在留外国人数の推移



* 出入国在留管理庁「令和元年末現在における在留外国人数に関する公表資料」を基に編集部で作成。

図3 日本の対外直接投資の推移



* 日本貿易振興機構「直接投資統計資料」を基に編集部で作成。

を製造することで、企業には増収、消費者には安価な商品が手に入るといった利点がある。一方で、国によっては産業の空洞化が進み、失業や賃金低下を招いている。自然環境の破壊や感染症の流行など、各国の協調が求められる問題も深刻化している(図1)。

日本企業で進む海外投資 増える外国人従業員

日本でも、海外の製品やサービスがあふれ、街では多様な国籍の人々が行き来している(図2)。

企業も、海外における売上比率を伸ばしたり、海外に生産拠点を設けたりしている。日本のグローバル化を示すデータの1つが、企業が海外で事業活動を行う投資である「対外直接投資」の推移だ(図3)。

「日本では、1985年のプラザ合意以降、急速に進んだ円高を背景に、ASEAN地域への投資額が膨らみました。そして、2001年の中国のWTO加盟を機に、中国に投資先の移行が進み、投資額もさらに増加しました。日

本企業の海外進出に伴い、従業員の多国籍化が進み、日本の企業でも、外国人と一緒に働くことは珍しくなくなっています」

世界の同質化が進む中で、 地域の独自性を見直す動きも

グローバル化は、経済や社会、文化などの様々な領域に見られるが、それらは連動しながら進行している。例えば、経済のグローバル化によって外食チェーン企業が世界展開すると、食文化のグローバル化が進んでいく。グローバル

化は、世界の同質化を推し進める半面、それぞれの国や地域の独自性を際立たせる一面もある。

「グローバル化によってアイデンティティーが失われるわけではなく、逆に独自性が世界から認められるケースも少なくありません。例えば、日本発のアニメやゲームが世界を席巻しているのは、その典型と言えます」

現在は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、国際間の人やモノの動きは停滞している。しかし、それは一時的なものであり、既に世界中の企業が多国籍化している今、グローバル化の流れは変わらないと、白木教授は指摘する。「人の移動が制限されても、私たちはオンライン会議システムを活用して交流しています。その時々問題は、新たな技術や手法の開発によって解決されていくと考えられます」

●次ページからは、「暮らす」「働く」「学ぶ」の3つの切り口で、グローバル化による、社会や生活の変化を具体的に見ていく。

暮らす

生活が便利で快適になる半面、特有の課題も

世界各国で事業展開する企業が
増えれば、国際競争を通じて企業
の商品・サービスは磨かれていき、
生活は便利で快適になっていく。

「私たちは既に、インターネット
の検索サービスや映画・音楽の
サブスクリプションサービス（*
1）、通販サイトなどを、それら
がどの国の企業のサービスかをさ
ほど意識せずに利用しているはず
です。日本にいながら、海外企業
のサービスを利用していることも
多いのです。それらの企業は、世
界中の広範な対象から利益を少し
ずつ集める仕組みを構築し、安価
にサービスを提供できる強みがあ
り、消費者を引きつけています」

さらに、私たちの身の回りには、
海外で製造された商品があふれて
いる。その背景には、人件費が安
価な国で生産し、輸入する仕組み
がある。

「日本企業は、これまで中国に
生産拠点を置く場合が多かったの

ですが、ここ数年、人件費がより
安いベトナムなどに移行しつつあ
ります。品質の高い商品を安価に
入手できるのは、消費者にとって
魅力的ですが、その半面、国内の
産業の空洞化や賃金の低下、失業
率の上昇などの問題につながる可
能性もあります」

また、インターネットによって、
情報が瞬時に世界中に伝わるよう
になった結果、海外の出来事が私
たちの生活に大きな影響を及ぼす
ようにもなっている。その典型は、
情報通信技術の進歩などによって
もたらされた金融市場のグローバ
ル化だ。1つの国での出来事が、
世界中を金融危機にさらす可能性
が高まっている。

「今後日本は、世界各国の事
象から直接的・間接的に影響を受
け続けるでしょう。そうした社会
に適応して生活するためには、海
外の情報への感度を高める姿勢が
欠かせないと言えます」

働く

グローバルな動きと現地の情報を捉える姿勢が必要

グローバル化によって、企業活
動のあり方は大きく変化してい
る。複数の国・地域で事業を展開
する多国籍企業が世界中に増えて
おり、日本企業でも海外の売上比
率が高まっている。だが、ある国
で受け入れられた商品やサービス
が、そのまま他国・地域で通用す
るとは限らず、企業は事業を展開
する国・地域の文化や価値観に基
づいたニーズを捉える必要がある。

「海外で事業を展開しても、消
費者が求める商品やサービスを提
供するという企業の原理原則に変
わりはありません。そのため、文
化や習慣、宗教、価値観などが異
なる国や地域を企業活動の対象と
するならば、それらの国や地域の
状況を綿密に調査した上で、商品
やサービスを設計することが欠か
せません。例えば、世界展開する
外食チェーン企業では、同じ商品
でも、商品を提供する地域に住む
人々の嗜好に合せて味を微妙に

変えて販売する例が見られます」

海外で事業展開をする多国籍企
業に勤めれば、海外出張はもちろ
ん、電話やメール、オンライン会
議など、様々な場面で外国人とコ
ミュニケーションを取る機会があ
るはずだ。加えて、国内向けに商
品・サービスを展開する企業で
あっても、国内在住の外国人の増
加を受け、多様性への配慮が必須
となっている。

図4 海外で働く日本人の評価が低い項目

海外で働く日本人に対する現地従業員からの評価が低
かった項目

- ◎ 現地語を熱心に勉強している。
- ◎ 現地の商習慣をよく理解している。
- ◎ 現地の文化や風俗習慣を理解している。
- ◎ 上の人が間違っていたらはっきりと指摘する。
- ◎ 対外交渉力の強さ。
- ◎ 人脈（社内・社外）の広さ。

* 白木三秀『グローバル・マネジャーの育成と評価』「現地従業員に
よる上司調査」（早稲田大学出版部、2014年）を基に編集部で作成。

* 1 定額料金を支払うことで一定期間利用できるサービスのこと。

学ぶ

「企業は今後、様々な国の人が顧客になることを一層考慮する必要があります。グローバル社会では、多くのことが世界と連動していますから、グローバルな知識や発想を持たない企業は、この先、生き残ることは難しいでしょう。また、私の調査研究において、『海

グローバル人材に必要なのは「前向き行動力」

「グローバル人材」という言葉がよく使われるが、グローバルに活躍する人材は、どのような資質・能力を備えているのか。白木教授は、海外に派遣された日本企業の若手社員を対象に、パフォーマンスを決定するコンピテンシーに関する調査研究を行った（*2）。

62のコンピテンシーを、「前向き行動力」「異文化適応能力」「仕事能力」「対人関係能力」の4つの因子に分け、それぞれの因子の、①仕事成果の向上、②スキル・能力の伸長、③仕事・生活環境への適応、④仕事満足・モチベーション

外勤務の日本人は、現地の従業員から、現地の文化や商習慣などを理解していないと評価されている」という結果が出ました（図4）。仕事の能力だけでなく、赴任先の文化に関心を持ち、一緒に働く人に配慮することも、仕事をする上では重要なのです」

考えられるのは、「前向き行動力」だった（図5）。

『「前向き行動力」は、①④のパフォーマンスのすべてによい影響を与えていました。次いで重要と考えられるのは、③と④のパフォーマンスの決定要因となった『異文化適応能力』です」

ンの4つのパフォーマンスへの影響を評価した。その結果、海外で活躍するために最も重要な因子と

『「前向き行動力」は、大小様々なことに挑戦し、成

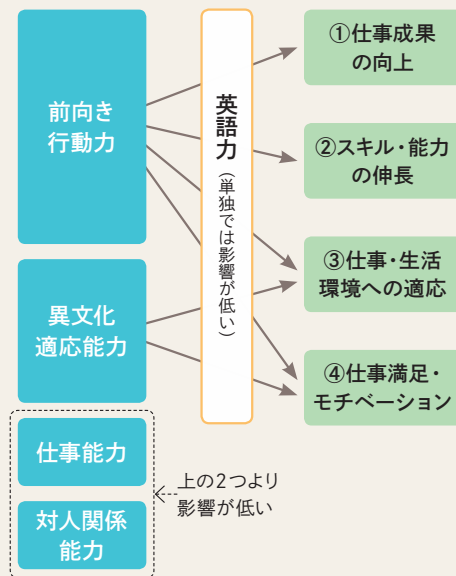
身につけるためには、どういった学びが必要になるのか。

功と失敗を積み重ねる中で培われるのではないかと思われます。結果にかかわらず、努力したプロセスを評価することも大切です」

英語力は、すべてのパフォーマンスの向上に必要な不可欠であったが、単独では強い影響を及ぼさず、ほかのコンピテンシーが伴う必要があると分かった。

「海外で活躍するためには、好奇心を持ち、リーダーシップを備えることが求められます。高校でも、生徒が主体的に挑戦するような体験を積んでおくことが重要だと言えるでしょう」

図5 グローバル人材が備えている資質・能力



海外に赴任した若手社員のパフォーマンスを決定する要因を、自己評価および上司評価を通じて調査した結果（*2）。

* 白木教授提供資料を基に編集部で作成。

図6 「前向き行動力」を構成するコンピテンシー

- ◎複雑で矛盾に満ちた状況に対応できる。
- ◎既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する。
- ◎自分の仕事上の貢献をアピールしている。
- ◎新しい仕事・挑戦に意欲的である。
- ◎問題点を素早く発見できる。 ◎交渉力が強い。
- ◎視野・見識が広い。 ◎決断力がある。
- ◎想定外の状況において冷静に対応できる。
- ◎将来のニーズやチャンスを先取りできる。
- ◎新しい事や人との出会いを楽しんでいる。
- ◎指示や説明を分かりやすくできる。
- ◎課題達成・目標実現に向けて、リスクを取ることができる。
- ◎物事を定量的に考えることができる。
- ◎顧客からの評価を前向きに受け止める。

* 白木教授提供資料を基に編集部で作成。

* 2 白木教授が実施した「若手日本人派遣者調査（2016年）」。「調査概要」サンプル数：302人（本人&上司のマッチング・データ）/対象：20代、30代（平均年齢33.3歳）/赴任地域：アジア（中国を除く）41%、北米21%、中国20%、ヨーロッパ17%/調査方法：コンピテンシー（62項目）の自己評価、およびパフォーマンスに関する上司評価とのマッチング/評価方法：62項目のコンピテンシーを「前向き行動力」「異文化適応能力」「仕事能力」「対人関係能力」の4因子に分けて、「仕事成果の向上」「スキル・能力の伸長」「仕事・生活環境への適応」「仕事満足・モチベーション」の4つのパフォーマンスにどう影響するかを評価。さらに英語力の効果・影響を評価。