

「グローバル化に対処する人材の採用と育成」に関する
実態調査

報 告 書

平成 28 年 10 月
一般財団法人 日本生涯学習総合研究所
<https://www.shogai-soken.or.jp/>

目 次

※下線部をクリックすると該当箇所へ移動

《調査の概要》	3
《調査の背景と目的および回答企業の属性》	
1. 調査意図と、調査対象企業の属性	6
2. 回答企業の属性 [質問 A-1・A-1-2・A-2・B-1・B-2]	6
3. 海外との関わり [質問 B-3・B-4・B-5・B-6・B-6-1]	7
3-1. 海外売上上の比率は「5%未満」が最多	
3-2. 外国籍の社員は、「5%未満」が最多	
《調査結果の分析内容》	
全企業に対する質問	
4. 入社選抜で重視している能力と入社後に培うべき能力 [質問 1-1]	9
4-1. 入社選抜で重視される「行動力・実行力」などのヒューマン・スキル	
4-2. 入社後には、ビジネスを主体的に進めていく能力を養成	
4-3. 入社選抜時に必要とされる能力と、入社後に培うべき能力	
4-4. 大学向けにも同様の質問による調査を実施	
5. 10年前の新入社員との能力の比較 [質問 1-2]	13
5-1. 10年前より学力は高いが、日本語力は劣る	
5-2. 国際化への適応力は、10年前よりも高くなっている	
5-3. 多くの能力が10年前より低下しているという指摘	
6. 大学等の教育システムに期待すること [質問 2-1]	15
6-1. 学生自ら考え、問題解決を図る能力	
6-2. 企業と大学でのずれが目立つ「充実させるべき教育システム」	
7. 教育内容に関する期待 [質問 2-2]	16
7-1. 大学では、基礎学力や幅広い視野、論理的思考力を高めてほしい	
7-2. 「すぐに役立つようなスキル、知識」は内容の検討が必要	
8. 大学の実社会を知るための取り組みへの期待 [質問 2-3]	17
8-1. 「社会を知るためにはインターンシップが有効」というのが多数意見	
8-2. ビジネスを支える幅広い知識と高度な思考力が求められている	
9. 海外で通用する人材育成のための大学の取り組みへの期待 [質問 2-4]	18
9-1. 今後は海外でのビジネス能力が高い人材を大学に育ててほしい	
10. 大学に期待される留学生への対応 [質問 2-5]	19
10-1. 最大の期待は「日本企業に優秀な留学生を送り込む」役割	
11. 日本企業はなぜグローバル化への対応を進めているか [質問 3-1]	20
11-1. 国内需要減少に対応する国内市場型企業	
11-2. グローバル化とは、多様化、複雑化であるという認識	
12. グローバル化による企業環境の変化 [質問 3-2]	21
12-1. グローバル展開で、本社の高度な戦略を重視する日本企業	
12-2. グローバル化対応の進展した企業は約 15%	

13. グローバル化に対応するための業務体制 [質問 3-3・3-4]	22
13-1. 業務体制の最適化は道半ば	
13-2. 海外支社、海外子会社での外国人の正規社員は 4 割以上が雇用	
13-3. 日本国内の事業所で外国人の正規社員の雇用が 4 割	
日本国内での外国人対応を行っている企業への質問	
14. 外国人顧客対応 [質問 4-1-1・4-1-2]	24
14-1. 外国人顧客対応専用の人材採用はほとんど行っていない	
14-2. 外国人顧客のメインは海外の提携・契約企業	
14-3. 顧客対応能力は「外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」	
15. 外国人社員の対応をするスタッフ [質問 4-2-1]	25
15-1. 外国人社員に対応するスタッフを選抜・育成している率は 3 割程度	
16. 外国籍スタッフに対応するスタッフの素養 [質問 4-2-2]	26
16-1. 異文化を理解しながらはっきりと主張する能力の重要性が認識されている	
17. 海外事業の要員の確保 [質問 4-3-1・4-3-2]	27
17-1. 海外での事業展開の要員は、一般社員から選抜・育成が最多	
17-2. 海外事業要員に必要な能力は「英語での意思疎通」が最多	
海外非展開、外国籍社員・外国人顧客のない非海外型企業への質問	
18. グローバル人材の確保・育成に関する今後の方策が見えていない企業が多い [質問 5-1-1・5-1-2・5-2-1・5-2-2・5-3-1・5-3-2]	29
18-1. 外国人顧客への対応を想定した人材	
18-2. 国内の外国籍の社員への対応を想定した人材	
18-3. 海外での事業展開を想定した人材	
「恒常的に海外を対象とする部署を持つ企業」を対象にした質問	
19. グローバル要員の育成は限定的 [質問 6-1・6-2・6-3・7-1]	31
19-1. 全体の 4 分の 1 が、海外要員の日本人社員を育成している	
19-2. 海外要員を育成している企業の成果は低くない	
19-3. 海外要員となる素養はある程度重視されている	
19-4. 海外要員を前提とした「1.外国語でのコミュニケーション力」の位置づけが不明	
19-5. 外国人社員の人材育成プログラムはほとんど実施されていない	
20. 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員への期待 [質問 7-3]	33
20-1. 本社の意図をしっかりと海外に伝えられる日本語力	
20-2. 状況を適切に把握し、対応できる「気が利くスタッフ」	
21. 外国人が上司になったとき必要な能力 [質問 8]	33
21-1. 外国人上司と意思の疎通を図るための語学力が筆頭	
21-2. 日本人上司を持つ場合より、部下に多くの能力が求められる	
22. 外国人との交渉を含む任務を行う人材の採用、社内選抜・育成について [質問 9]	35
22-1. 「国籍・年齢を問わない、有能な人材の採用・登用・昇進」の実施が最多	
22-2. 検討課題の最多は「人材の融通によって、個々の拠点を最適化する人事システム」	
23. おわりに一日本のグローバル先進企業の課題をうかがい知る一	36
《調査票》	37

《調査の概要》

1. 調査機関 一般財団法人 日本生涯学習総合研究所
2. 調査名 「グローバル化に対処する人材の採用と育成」に関する実態調査
3. 調査対象 日本国内に本社を置く上場企業、及び外資系企業

4. 調査実施の背景と目的

日本企業のグローバル化は、日本企業の海外進出、海外企業の日本進出に始まり、海外への生産移転やオフショア化の進展、外国人労働者の受け入れへと進んできた。さらに、ここ数年の外国人観光客急増により、企業活動の対象が国内のみだった企業にも、グローバル化への対応が求められる状況となっている。この流れは2020年の東京オリンピック開催に向けてさらに強まると思われる。

このように複雑化し多様化する企業のグローバル化の実態と、それに対応した人材の採用と育成の実状について検証する。また、同時期に実施している大学等の高等教育機関を対象とする調査に、本調査と共通の調査項目を設け、産と学のグローバル人材育成に関する意識の違いについても検証する。

5. 調査期間 平成28年2～3月
6. 調査方法 アンケート方式の量的調査。送付・回収ともに、郵送。
7. 調査項目

【A】企業形態・業種について	
A-1	上場・非上場について
A-1-2	※[A-1で「1. 上場企業」をチェックした方への質問] 上場先
A-2	会社の業種
【B】企業規模と、経営面から見たグローバル化について	
B-1	社員数
B-2	年間売上高
B-3	総売上高に占める海外売上高の比率
B-4	外国籍の社員数又は比率
B-5	発行済み株式数に占める海外株主所有株式数の比率
B-6	会社又は親会社の創業地
B-6-1	※[B-6で「2. 日本国外」をチェックした方への質問] 御社の創業地域
B-6-2	※[B-6で「2. 日本国外」をチェックした方への質問] 最終的な経営権の保有者

【C】	
◆質問 1 新入社員に必要とされる能力について	
1-1	「入社選抜において重視している能力」と、「入社後に培う必要があると思う能力」
1-2	ここ 2～3 年の新入社員の能力を 10 年前と比較した場合の傾向
◆質問 2 社会の要請に応えられる人材育成のために、大学・短大での教育に期待する課題について	
2-1	教育システムとして期待すること
2-2	教育内容として期待すること
2-3	実社会を知るための取り組みとして期待すること
2-4	海外で通用する人材育成のための取り組みとして期待すること
2-5	海外からの留学生（短期留学生含む）への対応として期待すること
◆質問 3 会社を取り巻くグローバル化について	
3-1	現在、グローバル化への対応を進めている要因、又は今後グローバル化への対応を進める要因として考えられるもの
3-2	現在、グローバル化の進展によってもたらされている企業環境
3-3	グローバル化に対応する業務体制
3-4	社内におけるグローバル化の現状
◆質問 4 [3-4 で「1. 海外展開しておらず、国内に外国籍の社員はいない。国内で外国人が顧客となるケースもない」以外の選択肢 2～11 をチェックした方への質問]	
▶4-1 国内において、外国人顧客へのサービスや商品の開発に対応するための人材について	
4-1-1	外国人顧客に対応するための人材の採用と社内選抜の現状
4-1-2	※ [4-1-1 で「1.外国人顧客はいない」以外の選択肢 2～8 をチェックした方への質問] 外国人顧客に対応するための人材の能力として、特に重要と思うもの
▶4-2 国内の外国籍の社員に対応するための人材について	
4-2-1	国内の外国籍の社員に対応するための人材の採用と社内選抜の現状
4-2-2	※ [4-2-1 で「1. 国内で外国人を採用していない」以外の選択肢 2～8 をチェックした方への質問] 国内の外国籍の社員に対応するための人材に特に必要と思う能力
▶4-3 社内における現在の海外での事業展開のための人材について	
4-3-1	海外での事業展開のための人材の採用と社内選抜の現状
4-3-2	※ [4-3-1 で「1.海外で事業展開はしていない」以外の選択肢 2～8 をチェックした方への質問] 海外での事業展開のための人材に必要な能力として、特に重要と思うもの
◆質問 5 [3-4 で「1. 海外展開しておらず、国内に外国籍の社員はいない。国内で外国人が顧客となるケースもない」をチェックした方への質問]	
▶5-1 今後、国内において、外国人顧客へのサービスや商品の開発に対応するケースが生じた場合の人材について	
5-1-1	外国人顧客への対応を想定した人材の採用と社内選抜・育成の方法として実現可能と思うもの

5-1-2	※ [5-1-1 で「1.現状では何とも言えない」以外の選択肢 2～7 をチェックした方への質問] 外国人顧客に対応するための人材に必要な能力として、特に重要になると思うもの
▶5-2 今後、国内で外国人を採用した場合の人材について	
5-2-1	国内の外国籍の社員への対応を想定した人材の採用と社内での選抜・育成の方法として、実現可能と思うもの
5-2-2	※ [5-2-1 で「1. 現状では何とも言えない」以外の選択肢 2～7 をチェックした方への質問] 国内の外国籍の社員に対応するための人材に必要な能力として、特に重要になると思うもの
▶5-3 今後、海外での事業展開を始めた場合の人材について	
5-3-1	海外での事業展開を想定した人材の採用と社内での選抜・育成の方法として、実現可能と思うもの
5-3-2	※ [5-3-1 で「1.現状では何とも言えない」以外の選択肢 2～7 をチェックした方への質問] 海外での事業展開のための人材に必要な能力として、特に重要になると思うもの
◆質問 6	※ [海外での業務や、海外企業（取引先だけでなく自社の親会社・関連会社なども含む）を相手とする業務など、恒常的に海外を対象とする部署を持つ企業の方への質問（質問 7～9 についても同様）] 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員（国内・海外勤務は問わない）について
6-1	海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の人材育成プログラムの実施について
6-2	※ [6-1 で「1.実施している」をチェックした方への質問] 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の人材育成の成果への評価
6-3	海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の能力として、特に重要と思うもの
◆質問 7 日本国内で、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員について	
7-1	海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員の人材育成プログラムの実施について
7-2	※ [7-1 で「1. 実施している」をチェックした方への質問] 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員の人材育成の成果への評価
7-3	海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員の能力として、特に不足していると思うもの
◆質問 8 外国人社員が上司となった場合の日本人社員の能力として、特に重要と思うものについて	
◆質問 9 海外での業務や海外企業を相手とする業務など、外国人との交渉を含む任務に対応するための人材の採用と、社内での選抜・育成について	

（調査票実物は巻末の 37 ページ以降を参照）

＜母数（N＝●）の表記について＞

設問により、回答の条件がある場合や、無効回答※1 および無回答の扱いが異なる場合があるため、母数（N＝●）の数値は設問ごとに異なります。

※1 選択数指定数越え、選択箇所不明、明らかに他回答と矛盾がある等

《調査の背景と目的、および回答企業の属性》

1. 調査意図と、調査対象企業の属性

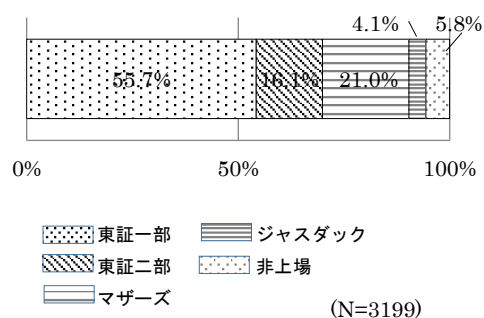
グローバリゼーション、グローバル化という言葉は古くから存在したが、特に 1990 年代以降、メディアでも語られることが増えた。例えば、1996 年にフランスのリヨンで開催されたリヨン・サミットでは、グローバリゼーションがキーワードとなり、殊にグローバリゼーションのマイナス面が指摘された。また、経済活動におけるグローバル化への対応の適切さが、企業の業績の命運を握るようになっている。

こうした状況下、日本企業においても「グローバル化に対応していかなければならない」という問題意識の共有がなされはしたが、未だに不十分であるという厳しい指摘が目立つ。

そこで、日本企業にとって難題であり続ける「グローバル化」をテーマに掲げ、グローバル化対応をはじめとする日本企業の今日的課題の実態を浮き彫りにすることを目的として、本調査を実施した。現状についてうかがうとともに、大学教育への期待や要望、各企業での社員教育に関する日本企業の教育・人事担当者の見解や、人材育成に関してどのような現状認識と問題意識が存在しているかを明らかにしている。

本調査は、2016 年 2 月に、東証一部、二部、マザーズ、ジャスダックの上場企業を中心に、非上場企業も含めた 3199 社に調査票を送付した（図表 1）。しかし、回答数は 67 社にとどまった。回収率が低かった理由は、年度末に近い時期であったことなどが考えられるが、本調査の回答には多角的な情報の収集や分析が必要だったことも推察される。それだけに、グローバル化への対応を模索し続けてきた企業の見解や期待など、通常の調査からは見えにくい日本企業の実像を浮かび上がらせることができたと考える。

図表 1：上場種別調査票送付企業数



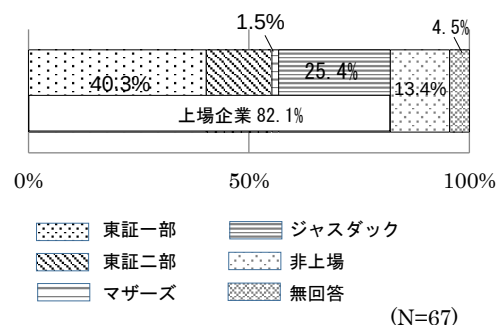
2. 回答企業の属性

【A-1】で、上場企業か非上場企業かを質問し、【A-1-2】で、上場先を質問した（図表 2）。

その結果、回答企業の全 67 社は、上場企業が 82.1%（55 社）、非上場企業が 13.4%（9 社）、無回答が 4.5%（3 社）だった。東証一部上場は 40.3%（27 社）、東証二部 14.9%（10 社）、ジャスダック 25.4%（17 社）、マザーズは 1 社だった。

業種【A-2】は多岐にわたる。多い方から、小売業とサービス業が各 13.4%（各 9 社）、化学と電気機器が各 9.0%（各 6 社）、情報・通信業と卸売業が各 7.5%（各 5 社）、建設業と食料品とその他製品が

図表 2：上場種別回答企業数



各 6.0%（各 4 社）などとなっている（図表 3）。

回答企業の社員数【B-1】に関しては、「500 人未満」が 38.8%（26 社）でもっとも多く、「1000 人以上 2500 人未満」が 20.9%（14 社）、「2500 人以上 5000 人未満」が 14.9%（10 社）、「500 人以上 1000 人未満」が 11.9%（8 社）で、5000 人未満の企業は全体の 86.5%となった。5000 人以上の企業は 13.5%（9 社）だった（図表 4）。

さらに年間売上高規模【B-2】では、「100 億円以上 500 億円未満」が 28.4%ともっとも多く、続いて「1000 億円以上 5000 億円未満」が 19.4%、「10 億円以上 50 億円未満」が 11.9%、「500 億円以上 1000 億円未満」が 11.9%などとなっている（図表 5）。5000 億円以上の企業からも 3 社の回答があった。

図表 3：業種別企業数

業種	回答数
27. 小売業	9
33. サービス業	
7. 化学	6
16. 電気機器	
25. 情報・通信業	5
26. 卸売業	
3. 建設業	4
4. 食料品	
19. その他製品	
34. 分類不能	3
15. 機械	2
17. 輸送用機器	
24. 倉庫・運輸関連業	
6. パルプ・紙	1
10. ゴム製品	
11. ガラス・土石製品	
12. 鉄鋼	
13. 非鉄金属	
18. 精密機器	
32. 不動産業	

業種の複数回答1社あり

図表 4：社員数

社員数	回答数(%)
1. 500人未満	26 (38.8%)
2. 500人以上～1000人未満	8 (11.9%)
3. 1000人以上～2500人未満	14 (20.9%)
4. 2500人以上～5000人未満	10 (14.9%)
5. 5000人以上～7500人未満	3 (4.5%)
6. 7500人以上～1万人未満	2 (3.0%)
7. 1万人以上～3万人未満	2 (3.0%)
8. 3万人以上	2 (3.0%)

N=全回答企業 67社

図表 5：年間売上高

年間売上高	回答数(%)
1. 5億円未満	6 (9.0%)
2. 5億円以上～10億円未満	4 (6.0%)
3. 10億円以上～50億円未満	8 (11.9%)
4. 50億円以上～100億円未満	6 (9.0%)
5. 100億円以上～500億円未満	19 (28.4%)
6. 500億円以上～1000億円未満	8 (11.9%)
7. 1000億円以上～5000億円未満	13 (19.4%)
8. 5000億円以上～1兆円未満	2 (3.0%)
9. 1兆円以上	1 (1.5%)

N=全回答企業 67社

3. 海外との関わり

次に、今回の調査に協力いただいた企業の海外との関わりについて把握するための質問をした。

3-1. 海外売上上の比率は「5%未満」が最多

まず【B-3】で、海外売上高比率を質問した（図表 6）。

回答企業の年間の売上高に占める海外売上高の比率は、「10%未満」が 58.2%（39 社）ともっとも多く、「40%以上 50%未満」の 13.4%（9 社）が続き、以下「10%以上 25%未満」が 10.4%（7 社）、「60%以上」が 9.0%（6 社）などとなっている。

2014 年に日本貿易振興機構（JETRO）が実施した『日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（ジェトロ海外ビジネス調査）』では、調査対象となった「海外ビジネスに関心が高い日本企業」9183 社のうち、有効回答率が 32.6%（2995

図表 6：総売上高に占める海外売上高比率

選択肢	回答企業数(%)
1. 10%未満	39 (58.2%)
2. 10%以上～25%未満	7 (10.4%)
3. 25%以上～40%未満	3 (4.5%)
4. 40%以上～50%未満	9 (13.4%)
5. 50%以上～60%未満	2 (3.0%)
6. 60%以上	6 (9.0%)
無回答	1 (1.5%)

N=全回答企業 67社

社）であり、このほとんどが海外での事業活動を行っていると考えられる。

本調査（67社）とJETROの調査（2995社）の海外売上比率を比較すると、「0～25%」が68.6%（JETRO42.5%）、「25～50%」が17.9%（JETRO10.2%）、「50%以上」が12.0%（JETRO11.5%）となっている。海外売上比率25%以上の比率が、本調査で回答いただいた企業において29.9%あるのに対し、JETROの調査では21.7%である。海外売上比率50%以上の企業率を見ても、本調査では12.0%であるのに対して、JETROの調査では11.5%である。（ただしJETROの調査では、35.8%の無回答を含めた比率になっている。）JETROが、調査対象を「海外ビジネスに関心が高い日本企業」と評価していることを考えれば、本調査で回答いただいた企業も、「海外ビジネスへの関心が高い日本企業」であると考えることができる。

3-2. 外国籍の社員は、「5%未満」が最多

次に[B-4]で、外国籍の社員数の比率を問うた（図表7）。回答の結果は、「1人以上5%未満」が46.3%と半数近くを占め、「外国籍の社員はいない」が35.8%であった。

参考までに、上述のJETROでの外国籍社員比率の調査結果（2015年）は次のとおりである。まず、外国人を雇用している企業は44.4%（大企業638社中72.7%、中小企業2,367社中36.7%）であり、その中の外国籍社員の比率は「1%未満」が43.1%、「1～5%」が36.3%、「6～10%」が7.7%、「11～15%」が2.6%、「16～20%」が2.9%、「20%以上」が3.9%という結果が出ている。

なお、本調査の結果では、外国籍社員数は、ほとんどいないに等しい「1人以上5%未満」と、非常に高い「25%以上」の両極の選択肢が多いという特徴を示した。

また自社発行済み株式数に占める海外株主所有株式数の比率[B-5]については、「10%未満」が68.7%と3分の2以上を占め、「10%以上25%未満」が16.4%、「25%以上40%未満」が6.0%、「60%以上」が3.0%という結果だった。

親会社の創業地[B-6]に関しては、67社中1社のみが海外（米国・カナダ地域）だった[B-6-1]。本調査の対象には、海外企業の日本法人など、親会社の創業地が海外にある企業200社以上を含んでいたが、残念ながらそのほとんどから回答が得られなかった。

図表7：全社員数に占める外国籍社員数比率

選択肢	回答企業数(%)
1. いない	24 (35.8%)
2. 1人以上～5%未満	31 (46.3%)
3. 5%以上～10%未満	1 (1.5%)
4. 10%以上～25%未満	1 (1.5%)
5. 25%以上	9 (13.4%)
無回答	1 (1.5%)

N=全回答企業 67社

《調査結果の分析内容》

全企業に対する質問

4. 入社選抜で重視している能力と入社後に培うべき能力

4-1. 入社選抜で重視される「行動力・実行力」などのヒューマン・スキル

各社が人材に求める能力・素養を明確にすることを企図して、以下のような質問をした。

まず質問1で、各社が【入社選抜において重視している能力】と、【入社後に培う必要があると思う能力】について質問したく項目数21、5つまで選択。

その結果、まず【入社選抜において重視している能力】(図表8)に関して、「1. 基礎学力(高等学校卒業程度の学力)」と「16. 行動力・実行力」がともに57.9%(33社)と第1位であり、続いて、「18. 柔軟性・協調性」の49.1%(28社)、「19. 勤勉性・誠実性」の45.6%(26社)、「20. 主体性・自主性」の42.1%(24社)、「21. 健康・生活管理能力」の35.1%(20社)といった回答が目立った。

まず「1. 基礎学力」はあらゆる業務に必要な前提条件として捉えられているようだ。

さらに「16. 行動力・実行力」「18. 柔軟性・協調性」「19. 勤勉性・誠実性」「20. 主体性・自主性」は、ビジネスで特に活用されるビジネス・スキルというよりも社会人として生きていくための素養、いわゆるヒューマン・スキルに分類されるものである。近年の日本企業社会で問題となっている「3年後離職率」の高まりもこうしたヒューマン・スキルの不足が要因であると考えられるが、企業においてもその点を重視していることがうかがえる。

一方、「14. 情報収集・分析・活用力」の1.8%(1社)、「5. 他者を説得する能力」「9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力」「15. 洞察力・状況判断力」の3.5%(各2社)、「8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力」の5.3%(3社)、「12. 客観的・批判的思考力(多面的な思考力)」 「6. 他者と交渉する能力」の8.8%(各5社)といった項目は低率である。

本設問で示した21の能力は、近年、日本企業が優れたビジネスパーソンの素養として備えておいてほしいと指摘する能力を網羅的にリストアップしたものだ。「14. 情報収集・分析・活用力」「15. 洞察力・状況判断力」「11. 創造的思考力」「12. 客観的・批判的思考力」などの優先順位が低かったのは、これらの能力が重要でないという意味ではなく、基礎的な人間力ともいえるべき「ヒ

図表8：入社選抜において重視している能力

入社選抜時に重視される能力	回答数	%
1. 基礎学力(高等学校卒業程度の学力)	33	57.9%
16. 行動力・実行力	33	57.9%
18. 柔軟性・協調性	28	49.1%
19. 勤勉性・誠実性	26	45.6%
20. 主体性・自主性	24	42.1%
21. 健康・生活管理能力	20	35.1%
3. 日本語で正しく表現(書く、話す)する力	17	29.8%
17. 精神力・忍耐力	17	29.8%
7. 会話において相手の話をよく聞く能力	15	26.3%
13. 問題発見・解決力	12	21.1%
10. 論理的思考力	11	19.3%
4. 日本語を正しく理解(読む、聞く)する力	9	15.8%
2. 学問分野にこだわらない広い視野	7	12.3%
11. 創造的思考力	6	10.5%
12. 客観的・批判的思考力(多面的な思考力)	5	8.8%
6. 他者と交渉する能力	5	8.8%
8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力	3	5.3%
5. 他者を説得する能力	2	3.5%
9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力	2	3.5%
15. 洞察力・状況判断力	2	3.5%
14. 情報収集・分析・活用力	1	1.8%
22. その他	1	1.8%

N=無効回答および無回答を除く57社

ューマン・スキル」の欠落の解消が先決であると企業が考えているものと推測できる。

海外とのビジネスに重要であろう「9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力」

「8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力」「5. 他者を説得する能力」「6. 他者と交渉する能力」が優先順位としては低いことは、意外な結果であった。

4-2. 入社後には、ビジネスを主体的に進めていく能力を養成

【入社後に培う必要があると思う能力】(図表 9) という問いに対しての回答は、「13. 問題発見・解決力」が 55.2% (32 社) で最も多かった。

図表 9：入社後に培う必要があると思う能力

入社後に培う必要があると思う能力	回答数	%
13. 問題発見・解決力	32	55.2%
6. 他者と交渉する能力	26	44.8%
10. 論理的思考力	26	44.8%
14. 情報収集・分析・活用力	24	41.4%
16. 行動力・実行力	22	37.9%
11. 創造的思考力	18	31.0%
15. 洞察力・状況判断力	15	25.9%
8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力	15	25.9%
2. 学問分野にこだわらない広い視野	14	24.1%
7. 会話において相手の話をよく聞く能力	13	22.4%
12. 客観的・批判的思考力（多面的な思考力）	12	20.7%
20. 主体性・自主性	11	19.0%
5. 他者を説得する能力	10	17.2%
9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力	9	15.5%
18. 柔軟性・協調性	9	15.5%
21. 健康・生活管理能力	9	15.5%
19. 勤勉性・誠実性	5	8.6%
17. 精神力・忍耐力	4	6.9%
1. 基礎学力（高等学校卒業程度の学力）	1	1.7%
3. 日本語で正しく表現（書く、話す）する力	1	1.7%
4. 日本語を正しく理解（読む、聞く）する力	0	0.0%
22. その他	1	1.7%

N=無効回答および無回答を除く58社

4-3. 入社選抜時に必要とされる能力と、入社後に培うべき能力

入社選抜時に必要とされる能力と、入社後に培うべき能力についての違いを比較したい(図表 10)。まず興味深いのは、【入社選抜において重視している能力】で下位にあった能力が、

【入社後に培う必要があると思う能力】の上位にある例が多い点だ。【入社選抜において重視している能力】で1位(57.9%)の「16. 行動力・実行力」が、【入社後に培う必要があると思う能力】で5位(37.9%)であること以外、【入社後に培う必要があると思う能力】の上位8位までは、【入社選抜において重視している能力】の10位以下である。入社後に重要になる能力を入社時に必ずしも求めていないことが分かる。

図表 10：入社選抜において重視している能力／入社後に培う必要があると思う能力

必要とされる能力	入社選抜時	入社後
1. 基礎学力（高等学校卒業程度の学力）	57.9%	1.7%
2. 学問分野にこだわらない広い視野	12.3%	24.1%
3. 日本語で正しく表現（書く、話す）する力	29.8%	1.7%
4. 日本語を正しく理解（読む、聞く）する力	15.8%	0.0%
5. 他者を説得する能力	3.5%	17.2%
6. 他者と交渉する能力	8.8%	44.8%
7. 会話において相手の話をよく聞く能力	26.3%	22.4%
8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力	5.3%	25.9%
9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力	3.5%	15.5%
10. 論理的思考力	19.3%	44.8%
11. 創造的思考力	10.5%	31.0%
12. 客観的・批判的思考力（多面的な思考力）	8.8%	20.7%
13. 問題発見・解決力	21.1%	55.2%
14. 情報収集・分析・活用力	1.8%	41.4%
15. 洞察力・状況判断力	3.5%	25.9%
16. 行動力・実行力	57.9%	37.9%
17. 精神力・忍耐力	29.8%	6.9%
18. 柔軟性・協調性	49.1%	15.5%
19. 勤勉性・誠実性	45.6%	8.6%
20. 主体性・自主性	42.1%	19.0%
21. 健康・生活管理能力	35.1%	15.5%

4-4. 大学向けにも同様の質問による調査を実施

当財団は 2015 年度に大学の各学部長、短期大学の各学科長を対象に『「高等教育機関における人材像」に関する実態調査』（大学 567 学部、短大 130 学科が回答）を実施した。この調査においても質問 1-1 と同じ選択肢を用いて 3 つの設問をしている。（3 つの設問は以下、①入学者選抜時に高等学校までに培ってきたどのような能力を評価すべきか、②入学時点で不足しており入学後に培うべきと思われる能力は何か、③大学（短期大学）教育を通じて、どのような能力をどの程度、発展・向上できているか、である。）

図表 11 は、設問の際にリストアップした 21 の能力で、本調査の【入社選抜において重視している能力】の結果順に並べている。図中の右の数字は、前述した当財団による大学対象調査の中の【大学教育を通じて、ある程度以上の発展・向上できたと考える能力】の順位を示しているが、大学が発展・向上に力をいれて養成した能力と、企業が入社選抜で重視する能力には、ずれがあることが見て取れる。

図表 11：企業が入社選抜時に重視する能力と、大学が発展・向上できたとする能力の比較
 (黄色の項は入社選抜時に重視される上位 10 項目、緑色の項は大学が発展・向上できたと考える能力の上位 10 項目)

日本企業が入社選抜で重視する能力の順位	能力	大学が、発展・向上できたと考える能力の順位
1	1.基礎学力	1
1	16.行動力・実行力	10
3	18.柔軟性・協調性	6
4	19.勤勉性・誠実性	7
5	20.主体性・自主性	8
6	21.健康・生活管理能力	14
7	17.精神力・忍耐力	16
7	3.日本語で正しく表現(書く、話す)する力	3
9	7.会話において相手の話をよく聞く能力	5
10	13.問題発見・解決力	9
11	10.論理的思考力	11
12	4.日本語を正しく理解(読む、聞く)する力	2
13	2.学問分野にこだわらない広い視野	13
14	11.創造的思考力	18
15	12.客観的・批判的思考力	15
15	6.他者と交渉する能力	20
17	8.異なる価値観を受容し理解しようとする能力	12
18	15.洞察力・状況判断力	17
18	5.他者を説得する能力	19
18	9.英語などの外国語によるコミュニケーション能力	21
21	14.情報収集・分析・活用力	4

※短大の分析結果は、『「高等教育機関が求める人材像」に関する実態調査』 報告書<短大編>参照)。

5. 10年前の新入社員との能力の比較

5-1. 10年前より学力は高いが、日本語力は劣る

質問 1-2 では、質問 1-1 と同じ項目（21 の能力）ごとに、ここ 2～3 年の新入社員を 10 年前の新入社員と比較した場合の傾向を質問した。結果は図表 12 の通りである。

図表 12：10 年前の新入社員の能力との比較

	非常に高い	高い	変わらない	やや劣る	劣る	無回答
1. 基礎学力(高等学校卒業程度の学力)	1.5%	25.4%	49.3%	13.4%	3.0%	7.5%
2. 学問分野にこだわらない広い視野	0.0%	19.4%	46.3%	20.9%	3.0%	10.4%
3. 日本語で正しく表現(書く、話す)する力	0.0%	11.9%	43.3%	31.3%	6.0%	7.5%
4. 日本語を正しく理解(読む、聞く)する力	0.0%	10.4%	52.2%	23.9%	6.0%	7.5%
5. 他者を説得する能力	0.0%	6.0%	46.3%	35.8%	4.5%	7.5%
6. 他者と交渉する能力	0.0%	4.5%	40.3%	43.3%	4.5%	7.5%
7. 会話において相手の話をよく聞く能力	0.0%	14.9%	56.7%	20.9%	0.0%	7.5%
8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力	0.0%	32.8%	46.3%	13.4%	0.0%	7.5%
9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力	6.0%	37.3%	46.3%	0.0%	3.0%	7.5%
10. 論理的思考力	0.0%	17.9%	62.7%	11.9%	0.0%	7.5%
11. 創造的思考力	0.0%	14.9%	49.3%	26.9%	1.5%	7.5%
12. 客観的・批判的思考力(多面的な思考力)	0.0%	11.9%	55.2%	23.9%	0.0%	9.0%
13. 問題発見・解決力	0.0%	16.4%	47.8%	25.4%	3.0%	7.5%
14. 情報収集・分析・活用力	1.5%	34.3%	49.3%	7.5%	0.0%	7.5%
15. 洞察力・状況判断力	0.0%	9.0%	61.2%	19.4%	1.5%	9.0%
16. 行動力・実行力	1.5%	9.0%	44.8%	31.3%	6.0%	7.5%
17. 精神力・忍耐力	0.0%	3.0%	35.8%	41.8%	11.9%	7.5%
18. 柔軟性・協調性	1.5%	10.4%	55.2%	17.9%	7.5%	7.5%
19. 勤勉性・誠実性	0.0%	19.4%	67.2%	1.5%	4.5%	7.5%
20. 主体性・自主性	0.0%	3.0%	49.3%	31.3%	7.5%	9.0%
21. 健康・生活管理能力	0.0%	7.5%	64.2%	19.4%	1.5%	7.5%
22. その他 具体的に	0.0%	0.0%	6.0%	0.0%	0.0%	94.0%

N=全回答企業数 67社

5-2. 国際化への適応力は、10年前よりも高くなっている

近年の新入社員と 10 年前の新入社員とを比較すると、当然のことながら、向上している能力と低下している能力がある。結果は図表 13 の通りである。

近年の新入社員の方が 10 年前よりも「情報収集・分析・活用力」と「外国語によるコミュニケーション力」に関して、明らかに高い能力を持ち、勤勉かつ誠実で、学力も高いと判断されている。「異なる価値観を理解する能力」もやや高い傾向がある。情報収集・分析・活用力は、スマートフォンなどのモバイル機器を中心とした Web 上の情報が主体であろうと推測されるが、【入社選抜において重視している能力】(質問 1-1) では 1.8%と非常に低率だった。選考の際に能力の差が問題にならないほど総じて高いという可能性がある一方で、【入社後に培う必要があると思う能力】としては 41.4%が「情報収集・分析・活用力」を指摘していた。これは収集すべき情報が、各業界、各企業で異なり、新入社員の情報収集・分析・活用力が高いからといって、そのままビジネスに活用できるわけではないということを示唆している。

外国語によるコミュニケーション能力は、ここ 2～3 年の新入社員の方が「非常に高い」「高い」が明確に多くなっている。異文化理解の能力についても「高い」が多い。

なお、前述の当財団の大学・短大向け『「高等教育機関が求める人材像」に関する実態調査』では、「ネイティブスピーカーによる英語（外国語）での授業を実施」している大学が 64.5%、「異文化理解や異文化交流のための実践の機会を設置」している大学が 45.2%あるという結果になり、実践的なトレーニングの場が設置されていることが分かっている。

図表 13：新入社員の能力の変化

2～3年前と10年前の新入社員の能力差		優劣差*
圧倒的に10年前の方が優れている能力		
17. 精神力・忍耐力		50.7pt
6. 他者と交渉する能力		43.3pt
20. 主体性・自主性		35.8pt
5. 他者を説得する能力		34.3pt
16. 行動力・実行力		26.9pt
3. 日本語で正しく表現（書く、話す）する力		25.4pt
有意に10年前の方が優れている能力		
4. 日本語を正しく理解（読む、聞く）する力		19.4pt
11. 創造的思考力		13.4pt
18. 柔軟性・協調性		13.4pt
21. 健康・生活管理能力		13.4pt
13. 問題発見・解決力		11.9pt
15. 洞察力・状況判断力		11.9pt
12. 客観的・批判的思考力（多面的な思考力）		11.9pt
やや10年前の方が優れている能力		
7. 会話において相手の話をよく聞く能力		6.0pt
2. 学問分野にこだわらない広い視野		4.5pt
圧倒的に現在の方が優れている能力		
9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力		40.3pt
14. 情報収集・分析・活用力		28.4pt
有意に現在の方が優れている能力		
8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力		19.4pt
19. 勤勉性・誠実性		13.4pt
1. 基礎学力（高等学校卒業程度の学力）		10.4pt
やや現在の方が優れている能力		
10. 論理的思考力		6.0pt

*(非常に高い+高い)と(やや劣る+劣る)との差

5-3. 多くの能力が 10 年前より低下しているという指摘

次に、ここ 2～3 年の新入社員よりも 10 年前の新入社員の方が優れていると評価されている能力は、先に触れた 5 つの能力および優劣の変化がない「10. 論理的思考力」以外の 15 の能力である（図表 13）。ここ 2～3 年の方が優れていると評価された能力よりも圧倒的に多い。

近年の新入社員の圧倒的な能力低下が指摘されたのは、「3. 日本語で正しく表現（書く、話す）する力」「5. 他者を説得する能力」「6. 他者と交渉する能力」「16. 行動力・実行力」「17. 精神力・忍耐力」「20. 主体性・自主性」だった。

6. 大学等の教育システムに期待すること

長引く景気低迷と少子化を背景に、大学をはじめとする高等教育機関はさまざまな模索を続けている。では、企業はどのような人材の育成を期待しているのか。

6-1. 学生自ら考え、問題解決を図る能力

質問 2-1 で、企業が大学に期待する教育システムについて質問した〈該当するものを3つ解答〉(図表 14)。

86.4% (57 社) という圧倒的な回答率を示したのが、「6. 問題点に対し、学生が自ら考え、主体的な解決を促すカリキュラムの実践」だった。続いて、「5. 学生の人間性を向上させ、思考力と意欲を伸ばし、視野を広げるカリキュラムの実践」が 51.5% (34 社)、「1. 教員と学生との間で質疑や議論が行われる授業の実践」と「2. 学生同士の議論が頻繁に積極的に行われる授業の実践」がともに 36.4% (24 社) だった。この結果から、企業は大学・短大に対し、学生の人間性・主体性の育成への期待が高く、活発な議論を行ってほしいという期待も少なからずあることがうかがえる。

逆に期待度が比較的小さかったのは、「7. グローバル・ビジネスを学ぶカリキュラムの実践」の 9.1% (6 社)、「8. 実習・研修型のトレーニング」の 15.2% (10 社)、「3. 授業におけるグループワークの機会の増加」の 19.7% (13 社)、「4. 単位認定を厳格にして安易に卒業させない」の 24.2% (16 社) だった。企業は、入社後の社員教育に近い実践教育を学校教育の場で実践することを必ずしも望んでおらず、むしろ大学教育では、個々人の主体性を伸ばし、学生自らの頭で考える経験を積んで欲しいと考えているようである。

図表 14：企業が大学に期待する教育システム

1. 教員と学生との間で質疑や議論が行われる授業の実践	36.4%
2. 学生同士の議論が頻繁に積極的に行われる授業の実践	36.4%
3. 授業におけるグループワークの機会の増加	19.7%
4. 単位認定を厳格にして安易に卒業させない	24.2%
5. 学生の人間性を向上させ、思考力と意欲を伸ばし、視野を広げるカリキュラムの実践	51.5%
6. 問題点に対し、学生が自ら考え、主体的な解決を促すカリキュラムの実践	86.4%
7. グローバル・ビジネスを学ぶカリキュラムの実践	9.1%
8. 実習・研修型のトレーニング	15.2%

N=無回答を除く 66 社

6-2. 企業と大学でのずれが目立つ「充実させるべき教育システム」

教育システムに関しても、当財団実施の前述の調査で、大学・短大・大学院に対して同様の質問を行った（選択肢は一部異なる）。

図表 15 は、企業の大学教育システムへの期待値を順に並べたものであり、左列に企業の期待値を示した。これに対して右列は、実施すべきであると大学側が考えている教育システムの比率である。

企業調査においてもっとも期待値の高かった「6. 問題点に対し、学生が自ら考え、主体的な解決を促すカリキュラムの実践」は、大学に対しての調査では質問リストに入っていない。

図表 15：企業が大学・短大に期待する教育システム／大学側の意欲

企業の大学・短大への期待値	大学・短大が用意しうる教育システム	大学の目指している比率
50.7%	5. 学生の人間性を向上させ、思考力と意欲を伸ばし、視野を広げるカリキュラムの実践*	73.2%
35.8%	1. 教員と学生との間で質疑や議論が行われる授業の実践	75.4%
35.8%	2. 学生同士の議論が頻繁に積極的に行われる授業の実践	66.5%
23.9%	4. 単位認定を厳格にして安易に卒業させない	33.7%
19.4%	3. 授業におけるグループワークの機会の増加	73.0%
14.9%	8. 実習・研修型のトレーニング	65.1%
9.0%	7. グローバル・ビジネスを学ぶカリキュラムの実践	14.2%

*大学調査選択肢では、「学生の思考力、人間性、意欲、視野の広さなどを伸ばすカリキュラム」

※選択肢「6.問題点に対し、学生が自ら考え、主体的な解決を促すカリキュラムの実践」は、大学では設定されてないので省略

※短大・大学院の分析結果は、『「高等教育機関が求める人材像」に関する実態調査』報告書<短大編><大学院編>参照)。

7. 教育内容に関する期待

7-1. 大学では、基礎学力や幅広い視野、論理的思考力を高めてほしい

質問 2-2 では、大学に期待する教育内容について質問した(図表 16)。「教育内容」に関する期待で多くの支持を得たのは、「1. 専攻分野以前に、基礎的な学力や常識を身に付けることの実践」の 74.2% (49 社)であり、「3. 論理的思考力を高めるためのトレーニングの実践」の 60.6% (40 社)、「2. 専攻分野以外にも学問領域を広げ、幅広い視野を養成」の 45.5% (30 社)、「7. 業務にすぐに役立つようなスキル、知識の養成の実践」の 36.4% (24 社)と続いた。

重要なのは、企業側の「専門分野以外にも重要な課題がある」という認識だ。それに加え、基礎的な学力や常識、幅広い視野を育て、論理的思考力を高めてほしいという期待が示されている。

図表 16：大学に期待する教育内容

1. 専攻分野以前に、基礎的な学力や常識を身に付けることの実践	74.2%
2. 専攻分野以外にも学問領域を広げ、幅広い視野を養成	45.5%
3. 論理的思考力を高めるためのトレーニングの実践	60.6%
4. 外国人に説明できる程度の日本の文化や歴史の知識を修得	19.7%
5. 日本・日本人が海外でどのように見られているのかを知る機会の設置	3.0%
6. 異文化理解や異文化交流のための機会の設置	22.7%
7. 業務にすぐに役立つようなスキル、知識の養成の実践	36.4%
8. その他 具体的に	0.0%

N=無効回答を除く66社

7-2. 「すぐに役立つようなスキル、知識」は内容の検討が必要

質問 2-1 の回答から、企業は大学に、必ずしも入社後の社員教育に近い実践教育を望んでいないと分析し、質問 2-2 では、専門分野よりも基礎的な学力や常識を身につけてほしいという期待が明らかになった。一方で大学・短大の専門学校化が指摘されて久しく、「7. 業務にすぐに役立つようなスキル、知識の養成の実践」への期待も少なくない。

また、「6. 異文化理解や異文化交流のための機会の設置」(22.7%、15 社)、「4. 外国人に説明

できる程度の日本の文化や歴史の知識を修得」(19.7%、13社)にそれほどの期待はなく、「5. 日本・日本人が海外でどのように見られているのかを知る機会の設置」(3.0%、2社)は、ほとんど期待されていなかった。下位となった教育内容項目は、日本人が世界で活躍するための素養としてしばしば指摘される課題を克服するための教育内容であると思われるが、企業側として、このような教育が自社の海外ビジネスにプラスの効果を発揮するという期待は少ないことになる。

8. 大学の実社会を知るための取り組みへの期待

8-1. 「社会を知るためにはインターンシップが有効」というのが多数意見

質問 2-3 では、大学生・短大生に実社会を知ってもらうための学校の取り組みとして、大学・短大にどのようなことを期待するかを質問した(図表 17)。もっとも期待が大きかったのは、「1. 学生の国内でのインターンシップの促進」の 56.1% (37 社)であり、次に、「2. 学生のボランティア活動や地域活動への参画の促進」で 43.9% (29 社)であった。

職場での労働を体験するインターンシップは、すでに広く実践されている。学生のボランティア活動も社会性を高める体験として急速に普及し、その体験を入社選考の際に考慮する企業もある。第 3 位の「6. 卒業生の職場を訪問し、社会や業務の実態を身近に感じる機会の増大」は、先輩が就労している企業への訪問であり、古くから就職を控えた社会学習として定着している。また「4. 企業・官公庁等の現場の見学などによる実務者との交流機会の増大」もいわゆる会社訪問として定着している。「3. 企業・官公庁等の幹部・実務者を講師として招き実務を知るチャンスの増大」も多くの大学、学部、ゼミなどが実施してきたオーソドックスな社会学習パターンである。

図表 17：実社会を知るための取り組みとして大学に期待するもの

1. 学生の国内でのインターンシップの促進	56.1%
2. 学生のボランティア活動や地域活動への参画の促進	43.9%
3. 企業・官公庁等の幹部・実務者を講師として招き実務を知るチャンスの増大	28.8%
4. 企業・官公庁等の現場の見学などによる実務者との交流機会の増大	33.3%
5. PBL（課題解決型学習）の導入	39.4%
6. 卒業生の職場を訪問し、社会や業務の実態を身近に感じる機会の増大	39.4%
7. その他 具体的に	0.0%

N=無効回答を除く66社

8-2. ビジネスを支える幅広い知識と高度な思考力が求められている

図表 17 の選択肢「5. PBL（課題解決型学習）の導入」の PBL とは、「Problem-Based Learning（あるいは Project-Based Learning）」の略称で、問題解決型学習とも言われる。解決方法とそれに付随する知識をただ覚えこむのではなく、先に課題や問題を設定し、その問題解決に必要なとなるツールを解決の過程で学習する方法である。

世の中に情報が蔓延し、各分野で必要な知識量が急増していく中で、解決に必要な情報を記憶し、さらに使いこなすノウハウまでを覚え込むのは難しくなっている。そこで個々の分野で必要とされる知識や情報を具体的な課題に即して獲得させるのが PBL だ。本来は、大量の知識を効果的に獲得する手段だが、臨場感のある課題が設定されれば、単なる知識や情報の詰め込みではな

く、知識や情報を活用する能力の養成が期待できる。

質問 2-1【企業が大学に期待する教育システム】で 86.4%が支持した「6. 問題点に対し、学生が自ら考え、主体的な解決を促すカリキュラムの実践」を PBL と照らし合わせると、選択肢文中の「問題点」とは、学生が幅広い知識を身につけ、高度に思考する能力を養えるような「問題点」だと考えることができる。つまり安直なビジネスシミュレーションにおける課題ではなく、学生をレベルアップするために十分配慮して設定された課題（もしくは学生自らが設定した課題）を解決するようなカリキュラムが期待されているようだ。

一方、質問 2-2【大学に期待する教育内容】で 36.4%の支持を得た「7. 業務にすぐに役立つようなスキル、知識の養成の実践」と PBL を照らし合わせた場合は、PBL をスキルと知識を身につける方法と考え、設定される問題・課題としては、ビジネスシーンで発生しがちなものが期待されている可能性もありうる。

9. 海外で通用する人材育成のための大学の取り組みへの期待

9-1. 今後は海外でのビジネス能力が高い人材を大学に育ててほしい

質問 2-4 では、海外で通用する人材育成のための取り組みとして、どのようなことを大学・短大に期待するかを質問した（図表 18）。

その結果、「5. 海外留学や海外研修の推進」が 59.1%（39 社）、「1. ネイティブスピーカーによる英語（外国語）授業の実施」が 59.1%（39 社）、「4. 留学生や在日・訪日外国人との交流の機会の設置」が 48.5%（32 社）となっており、海外経験、外国語の習得、外国人との交流が期待されている。

図表 18：海外で通用する人材育成のための取り組みとして大学に期待するもの

1. ネイティブスピーカーによる英語（外国語）授業の実施	59.1%
2. 英語（外国語）で文書を書く能力の強化	24.2%
3. 英語に加えて、英語以外の外国語教育の充実	18.2%
4. 留学生や在日・訪日外国人との交流の機会の設置	48.5%
5. 海外留学や海外研修の推進	59.1%
6. 海外の企業・官公庁等でのインターンシップ経験の推進	15.2%
7. 海外大学との連携・提携の推進	21.2%
8. その他 具体的に	3.0%
無回答	4.5%

N=無効回答を除く66社

質問 1-1【入社選抜において重視している能力／入社後に培う必要があると思う能力】に「9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力」の選択肢がある。この選択肢の比率は、【入社選抜において重視している能力】で 3.5%、【入社後に培う必要があると思う能力】で 15.5%と、ともに低かった。しかし質問 2-4 を加えて考えてみると、英語などの外国語によるコミュニケーション能力は、高いに越したことはないが、入社選抜における最優先課題ではなく、入社後にも海外ビジネスに関わるスタッフのみの限定的な課題であるということがうかがえる。ただし今後の積極的な海外展開のために、英語などの外国語によるコミュニケーション能力の高い人材、外国人との交流や海外体験が豊富な人材を大学が養成してくれることを、企業が期待していることは推測できる。

また「2. 英語（外国語）で文書を書く能力の強化」（24.2%、16 社）に続いて、「7. 海外大学

との連携・提携の推進」(21.2%、14 社)、「3. 英語に加えて、英語以外の外国語教育の充実」(18.2%、11 社)、「6. 海外の企業・官公庁等でのインターンシップ経験の推進」(15.2%、10 社)などが並び、決して無視できない比率を示している。グローバル化への対応が求められる日本企業が、そのための人材育成に関して大学・短大にかなりの期待を寄せていると言える。

10. 大学に期待される留学生への対応

10-1. 最大の期待は「日本企業に優秀な留学生を送り込む」役割

質問 2-5 では、短期留学を含む海外からの留学生への対応として、大学・短大に期待することを質問した(図表 19)。その結果、「1. 優秀な留学生の受け入れの拡大」が 62.1% (41 社)でもっとも多く、続いて「7. 日本での就労を希望する者に対する支援の拡大」が 47.0% (31 社)、「6. 日本語習得のためのコースの導入」が 42.4% (28 社)、「3. 受け入れ留学生の生活について日本人学生が留学生を個別に指導・相談する、メンター制度の導入」が 34.8% (23 社)、「4. 受け入れ留学生に対する大学独自の経済的補助制度の導入」が 27.3% (18 社)であった。

これらの回答から、優秀な留学生が日本企業で活躍できる環境を大学・短大に整えてもらいたいという企業側の要望が読み取れる。また、留学生に対しては日本語でのコミュニケーション能力も期待されている。

なお世界的には評価が定着している国際バカロレア(英語、フランス語、スペイン語を公式教授言語とする国際的な教育プログラム)は、日本の文部科学省でもグローバル人材育成の観点から普及・拡大を推進しているが、「2. 国際バカロレア資格取得者、外国人やインターナショナルスクール修了者の受け入れの拡大」の支持が 4.5% (3 社)しかなかった。このことから、まだまだ日本企業では評価が定まっていないことがうかがえる。

※大学との比較分析は、質問 2-1「教育システムに期待すること」のみ記載しているが、質問 2-2「教育内容」、2-3「実社会を知るための取り組み」、2-4「海外で通用する人材育成のための取り組み」、2-5「海外からの留学生への対応」についても、『「高等教育機関が求める人材像」に関する実態調査』で同様の質問をしている。分析結果については、当財団ホームページ掲載の報告書参照。

図表 19：海外からの留学生（短期留学生含む）への対応として大学に期待するもの

1. 優秀な留学生の受け入れの拡大	62.1%
2. 国際バカロレア資格取得者、外国人やインターナショナルスクール修了者の受け入れの拡大	4.5%
3. 受け入れ留学生の生活について日本人学生が留学生を個別に指導・相談する、メンター制度の導入	34.8%
4. 受け入れ留学生に対する大学独自の経済的補助制度の導入	27.3%
5. 専門科目を日本語以外の言語による講義で履修できるカリキュラムの導入	9.1%
6. 日本語習得のためのコースの導入	42.4%
7. 日本での就労を希望する者に対する支援の拡大	47.0%
8. その他	0.0%
無回答	6.1%

N=無効回答を除く66社

11. 日本企業はなぜグローバル化への対応を進めているか

11-1. 国内需要減少に対応する国内市場型企業

質問 3-1 では、各社がグローバル化への対応を進める要因について尋ねた＜該当するものを全て選択＞（図表 20）。

もっとも多い回答は、「7. 国内需要減少への対応のため」（46.3%、31 社）、続いて「9. 対応すべき市場が先進国から途上国まで多岐にわたり、海外展開の内容が複雑化しているため」（35.8%、24 社）、「8. 海外でのシェア争いへの対応のため」（34.3%、23 社）、「10. 多様化する個々の市場で個別に最適解を出さなければならないというニーズに応えるため」（29.9%、20 社）と続く。

貿易立国と言われる日本では、製造業を中心に国内需要に関わらず海外展開を推し進めてきた。しかし、リーマンショック以降特に、国内市場主体でビジネスを展開してきた日本企業も、国内需要減少への対応のために海外市場に打って出ざるを得なくなった。「国内だけでは成長が望めない」という認識は、少子高齢化が深刻さを増していることで拍車がかかり、輸出型企業、国内市場型企業に共通している。さらに、先進国からのみならず途上国からも次々と競合国が出現し、その結果、海外でのシェア争いへの対応を進める必要性が増している。

図表 20：企業がグローバル化への対応を進める要因、または今後グローバル化への対応を進める要因

1. 地球規模での価格競争への対応のため		20.9%
2. 激増する外国人観光客など訪日外国人顧客への対応のため		16.4%
3. 日本在住の外国人への対応のため		13.4%
4. 社員の国籍の多様化への対応のため		17.9%
5. TPPに象徴される関税撤廃など貿易自由化への対応のため		6.0%
6. 新技術の開発競争への対応のため		19.4%
7. 国内需要減少への対応のため		46.3%
8. 海外でのシェア争いへの対応のため		34.3%
9. 対応すべき市場が先進国から途上国まで多岐にわたり、海外展開の内容が複雑化しているため		35.8%
10. 多様化する個々の市場で個別に最適解を出さなければならないというニーズに応えるため		29.9%
11. 日本市場において、海外の商品やサービスの販売・企画開発を推進するため		11.9%
12. グローバルスタンダードを導入・活用するため		10.4%
13. ベストプラクティス（最善の実践方法・手法）の活用のため		13.4%
14. その他 具体的に		0.0%
無回答		9.0%

N=全回答企業67社

11-2. グローバル化とは、多様化、複雑化であるという認識

日本の経済社会では、グローバル化を世界市場の画一化、統一市場化と認識している傾向が強いように思われる。たとえば製造業であれば、日本で高品質の製品を開発し、中国等で製造し、低価格で売れば、世界中で人気商品としてもてはやされるといった認識である。しかし、近年指摘されているのは、世界市場の画一化とは真逆の「市場の多様化・複雑化」である。今回、海外ビジネスを積極的に展開している日本企業の多くが、「9. 対応すべき市場が先進国から途上国まで多岐にわたり、海外展開の内容が複雑化しているため」「10. 多様化する個々の市場で個別に最適解を出さなければならないというニーズに応えるため」という項目を支持したのは、このような背景が相まってのことだろう。

「2. 激増する外国人観光客など訪日外国人顧客への対応のため」(16.4%、11 社)、「3. 日本在住の外国人への対応のため」(13.4%、9 社)は、国内市場での外国人の消費力増大に応じたものである。また「4. 社員の国籍の多様化への対応のため」(17.9%、12 社)の支持からも、組織の多国籍化が進む企業が一定数あることがわかり興味深い。

12. グローバル化による企業環境の変化

12-1. グローバル展開で、本社の高度な戦略を重視する日本企業

質問 3-2 では、グローバル化の進展によって企業環境にどのような変化が見られるかを質問したく該当するものを全て選択（図表 21）。

結果は、「3. 販売拠点、生産拠点などが世界各地に置かれるようになり、国際企業化が進む状況」が 38.8% (26 社)、「5. 企業の戦略性が求められ、企業本社が高度かつ多様な戦略を構築・実践しなければならない状況」が 34.3% (23 社)、「4. 先進国から途上国までの市場が価値をもち、多種多様な市場に対応しなければならない状況」が 20.9% (14 社)、「2. 国内市場と海外市場の境目がなくなり、商品や価格の地域間格差もなくなる状況」が 17.9% (12 社)になった。

まず選択肢 3 の結果から、拠点が世界各地に置かれている企業が約 40%あることがわかるが、これらの企業のうち 6 社は「2. 国内市場と海外市場の境目がなくなり、商品や価格の地域間格差もなくなる状況」と認識している。また、「4. 先進国から途上国までの市場が価値をもち、多種多様な市場に対応しなければならない状況」も約 2 割の回答があった。

12-2. グローバル化対応が進展した企業は約 15%

「1. グローバル化の進展の影響は及んでいない」が 40.3% (27 社) ともっとも多く、企業環境を変えるほどの危機認識ではないことが分かる。

一方で、14.9% (10 社) ではあったが、「6. 本社が個々の国や地域での経営戦略の最適解を得ることは難しく、各地の拠点に戦略策定能力が求められる状況」を認識している企業があった。本社からの一律の方針で、先進国から途上国、アジアからアフリカまでの企業活動を最適化することは難しいという認識である。その結果、国・拠点ごとの分権によるいわゆるローカリゼーション (localization) の必要性が認識されている。これは、世界のグローバル企業の共通認識にも沿い、組織のグローバル化対応が進展した状況を示している。ちなみに上記 10 社の総売上高に占める海

図表 21：グローバル化の進展によってもたらされている御社の企業環境

1. グローバル化の進展の影響は及んでいない	40.3%
2. 国内市場と海外市場の境目がなくなり、商品や価格の地域間格差もなくなる状況	17.9%
3. 販売拠点、生産拠点などが世界各地に置かれるようになり、国際企業化が進む状況	38.8%
4. 先進国から途上国までの市場が価値をもち、多種多様な市場に対応しなければならない状況	20.9%
5. 企業の戦略性が求められ、企業本社が高度かつ多様な戦略を構築・実践しなければならない状況	34.3%
6. 本社が個々の国や地域での経営戦略の最適解を得ることは難しく、各地の拠点に戦略策定能力が求められる状況	14.9%
7. その他 具体的に	1.5%
無回答	3.0%

N=全回答企業67社

売上高比率は、「10%未満」が1社、「10%～25%未満」が1社、「40%～50%未満」が5社、「50%以上 60%未満」が2社、「60%以上」が1社だった。

13. グローバル化に対応するための業務体制

13-1. 業務体制の最適化は道半ば

質問 3-3 では、グローバル化に対応するためにどのような業務体制をとっているかを質問した<該当するものを全て選択>（図表 22）。結果は、「2. 機能型組織」が 29.9%（20 社）で最多。以下、「1. 国内・海外の共通人事システム」と「4. マトリクス型組織」がともに 11.9%（8 社）、「3. プロジェクト型組織」が 10.4%（7 社）となった。

図表 22：グローバル化に対応するための御社の業務体制

1. 国内・海外の共通人事システム		11.9%
2. 機能ごとに組織を分類した機能型組織		29.9%
3. 特定のプロジェクトに沿って独立して組織されるプロジェクト型組織		10.4%
4. 機能型組織とプロジェクト型組織を組み合わせたマトリクス型組織		11.9%
5. オフショア（海外への業務移転）の導入		4.5%
6. 海外企業との業務を全て英語などの外国語で行う		7.5%
7. いわゆる外資系企業なので、海外本社や海外の親企業により全ての業務が管理・統括されている		1.5%
8. その他 具体的に		3.0%
無回答		40.3%

N=全回答企業67社

機能型組織とは、企業の機能を部門別に分類し、その部門の中から個々のプロジェクトに人材を割り当て、推進していく組織体制だ。従来の日本の組織の基本構造であり、プロジェクトもこのスタイルを基本に構築されてきた。部署内のコミュニケーションが密で、技術蓄積や継承がしつかりと行えることや、改良・改善が行いやすいといったメリットがある。一方で、責任の所在が明瞭でないためにモチベーションが低くなる可能性があることや、部署間のコミュニケーションが悪く柔軟性に欠けるといった欠点もある。これに対してプロジェクト型組織は、プロジェクトの立ち上げまでに専門チームをつくり、そのチームが独立して責任を負う形でプロジェクトが遂行される。この体制はチーム一丸となってプロジェクトを遂行でき、プロジェクトマネージャーの権限が強くイレギュラー対応がしやすいことが特長だ。マトリクス型組織は、プロジェクトにマネージャー（リーダー）やコーディネーターを置き、彼らの計画に応じて、各機能の部門長に人材の提供を求め、チームを編成する。

機能型組織、プロジェクト型組織、マトリクス型組織の複数を選択している企業も見られ、日本の企業の模索の努力が続いているようだ。

ただし、質問 3-3 に関しては、無回答が 40.3%（27 社）あることに留意されたい。この数値から、グローバル化との関連性からの自社の業務体制のチェックが行われていない日本企業が多い可能性を懸念する。なお、「その他」の 2 社の記述内容は、「新卒の採用」と「記入なし」だった。

13-2. 海外支社、海外子会社での外国人の正規社員は4割以上雇用

質問 3-4 では、企業のグローバル化の現状について質問した＜該当するものを全て選択＞（図表 23）。

その結果、海外支社や海外子会社での雇用状況に関しては、「10. 海外支社や海外子会社で、外国人を正規社員として雇用している」が 41.8%（28 社）、「9. 海外支社や海外子会社で、自社の日本人が正規社員・非正規社員として勤務している」が 35.8%（24 社）だった。

13-3. 日本国内の事業所で外国人の正規社員の雇用が4割

国内での外国人の雇用に関しては、「5. 自社の国内事業所で、外国人を正規社員として雇用している」が 38.8%（26 社）、「7. 有期雇用やアルバイトなどの非正規社員として、外国人が国内の自社事業所で勤務している」が 20.9%（14 社）、「6. 国内の子会社や国内の関連企業で、外国人を正規社員として雇用している」が 16.4%（11 社）であった。「3. 海外の企業や顧客と直接の取り引きはないが、商社などを通じて取り引きを行っている」と「8. 派遣会社を通じて、外国人が国内の自社事業所で勤務している」がともに 6.0%（4 社）で少なかった。さらに、「1. 海外展開しておらず、国内に外国籍の社員はいない。国内で外国人が顧客となるケースもない」という回答も 29.9%（20 社）あった。

なお、「2. 日本国内において、自社の顧客として外国人観光客及び日本在住の外国人が急増している」という回答が 13.4%（9 社）あり、国内での外国人市場もある程度拡大の傾向にあることが分かる。こうした動きから、今後、国内での外国人スタッフの確保が進むであろうことが容易に推測できる。

図表 23：御社内のグローバル化の現状について

1. 海外展開しておらず、国内に外国籍の社員はいない。国内で外国人が顧客となるケースもない	29.9%
2. 日本国内において、自社の顧客として外国人観光客及び日本在住の外国人が急増している	13.4%
3. 海外の企業や顧客と直接の取り引きはないが、商社などを通じて取り引きを行っている	6.0%
4. いわゆる外資系企業なので、幹部から社員にいたるまで多くの外国人が勤務している	0.0%
5. 自社の国内事業所で、外国人を正規社員として雇用している	38.8%
6. 国内の子会社や国内の関連企業で、外国人を正規社員として雇用している	16.4%
7. 有期雇用やアルバイトなどの非正規社員として、外国人が国内の自社事業所で勤務している	20.9%
8. 派遣会社を通じて、外国人が国内の自社事業所で勤務している	6.0%
9. 海外支社や海外子会社で、自社の日本人が正規社員・非正規社員として勤務している	35.8%
10. 海外支社や海外子会社で、外国人を正規社員として雇用している	41.8%
11. その他 具体的に	1.5%
無回答	1.5%

N=全回答企業67社

日本国内での外国人対応を行っている企業への質問

質問 4 は、質問 3-4 で「1. 海外展開しておらず、国内に外国籍の社員はいない。国内で外国人が顧客となるケースもない」と回答した 20 社以外のうち、国内でなんらかの外国人対応を行っている企業に対する質問である。

14. 外国人顧客対応

質問 4-1 では日本国内で外国人顧客へのサービスや商品開発に対応するための人材について調査した。

14-1. 外国人顧客対応専用の人材採用はほとんど行っていない

質問 4-1-1 では、外国人顧客に対応するための人材の採用と社内選抜の現状について質問した<該当するものを1つ選択>（図表 24）。

その結果、無回答が 6.4%（3 社）、「1. 外国人顧客はいない」が 21.3%（10 社）で、回答企業の約 4 分の 1 が、外国人顧客の対応の必然性を感じていないものと推測できる。回答企業 47 社から上記の 13 社を除いた 34 社、つまり今回調査の回答企業全 67 社のほぼ半分に外国人顧客がいることになる。

外国人顧客への対応をしている企業に関しては、「6. 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成している」が 47 社のうち 29.8%（14 社）、「7. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていない」が 27.7%（13 社）で、6 割弱が、採用の段階では外国人顧客対応のための人材について考慮をしていないことがわかる。

一方、「8. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていないが、今後は方策を検討したい」、「4. 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している」が各 4.3%（2 社）、「2. 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用している」と「3. 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用している」が各 2.1%（1 社）とわずかながら回答があった。

図表 24：外国人顧客に対応する人材の採用と社内選抜の現状

1. 外国人顧客はいない	21.3%
2. 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用している	2.1%
3. 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用している	2.1%
4. 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している	4.3%
5. 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している	0.0%
6. 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成している	29.8%
7. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていない	27.7%
8. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていないが、今後は方策を検討したい	4.3%
無回答	6.4%

N=質問3-4で選択肢1以外を選んだ47社

14-2. 外国人顧客のメインは海外の提携・契約企業

質問 4-1-1 で「1. 外国人顧客はいない」と回答した 10 社と無回答 3 社を除く 34 社の業種内訳は、建設 1 社、製造業 16 社（食料品 2 社、パルプ・紙 1 社、化学 1 社、機械 2 社、電気機器 4 社、輸送用機器 2 社、その他製品 1 社）、倉庫・運輸関連 2 社、情報・通信業 5 社、卸売業 2 社、小売 2 社、サービス業 5 社、物品賃貸業 1 社であった。

今回の調査に回答をいただいた 67 社の半数が外国人顧客に対応するための人材確保を行っているという事実と、上のような業種別の比率を見ると、外国人顧客は、小売業やサービス業の顧客というニュアンスよりも海外の取引先を意味するニュアンスが強いことが分かる。単なる接客ではなく、商取引引きレベルでの顧客である。

14-3. 顧客対応能力は「外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」

質問 4-1-2 では、質問 4-1-1 で「1. 外国人顧客はいない」と答えた企業以外を対象に、外国人顧客に対応するための人材の能力として、特に重要だと思うものを質問した（該当するものを 3 つまで選択）（図表 25）。

その結果、「1. 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」が 56.7%（17 社）で最多。これに続いて「3. 外国人顧客に対しても、自らの意志を明確に伝える能力」と「4. 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力」がともに 50.0%（各 15 社）、「2. 外国人顧客に対しても、過度に意識せずに自然に対応できる能力」と「5. 外国人顧客の対応に必要な業務上の知識や経験があり、活用できる能力」がともに 40.0%（各 12 社）であった。

図表 25：外国人顧客に対応する能力として特に重要と思うもの

1. 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力	56.7%
2. 外国人顧客に対しても、過度に意識せずに自然に対応できる能力	40.0%
3. 外国人顧客に対しても、自らの意志を明確に伝える能力	50.0%
4. 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力	50.0%
5. 外国人顧客の対応に必要な業務上の知識や経験があり、活用できる能力	40.0%
6. その他 具体的に	0.0%

N=質問4-1-1で選択肢1を選んだ企業から質問4-1-2の無回答を除く30社

15. 外国人社員の対応をするスタッフ

質問 4-2 では国内の外国籍社員に対応するための人材について調査した。

15-1. 外国人社員に対応するスタッフを選抜・育成している率は3割程度

質問 4-2-1 で、国内の外国籍の社員に対応するための人材の採用と社内選抜の現状について質問した（該当するものを 1 つ選択）（図表 26）。

「1. 国内で外国人を採用していない」が 19.1%（9 社）、無回答が 4.3%（2 社）であり、回答企業の 4 分の 1 弱が、国内で働く外国籍の社員に対応する必然性がないことが分かる。

比率の高かった回答は、「7. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていな

い」が 36.2% (17 社)、「6. 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成している」が 23.4% (11 社) だった。合計すると約 60%であり、特に外国人社員対応のための採用は行っていない企業が圧倒的な比率を占めている。外国籍の社員が、日本語を使えるか否かについてはここでは聞いていないが、この結果から、外国籍の社員は日本語でのコミュニケーションが十分可能か、そうでない場合は複雑な情報のやり取りを必要としないタイプの仕事に従事していると推測できる。

また、「5. 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している」は 2.1% (1 社) であり、「4. 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している」という場合でも 12.8% (6 社) と 1 割強にとどまる。国内の外国籍の社員に対応するために外国人の社員を別枠で雇うという例はほとんどないことがわかる。今後、外国人スタッフの比率が高まっていけば回答結果にも変化が見られるかもしれない。

図表 26：国内の外国籍の社員に対応するための人材の採用と社内選抜の現状

1. 国内で外国人を採用していない	19.1%
2. 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用している	0.0%
3. 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用している	0.0%
4. 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している	12.8%
5. 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している	2.1%
6. 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成している	23.4%
7. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていない	36.2%
8. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていないが、今後は方策を検討したい	2.1%
無回答	4.3%

N=質問3-4で選択肢1以外を選んだ47社

16. 外国籍スタッフに対応するスタッフの素養

16-1. 異文化を理解しながらはっきりと主張する能力の重要性が認識されている

質問 4-2-2 では、質問 4-2-1 で「1. 国内で外国人を採用していない」以外を回答した企業に、国内の外国籍の社員に対応するための人材に特に必要と思う能力を質問したく該当するものを 3 つまで選択> (図表 27)。

図表 27：国内の外国籍の社員に対応するための人材に特に必要と思う能力

1. 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力	48.6%
2. 外国人であることを過度に意識せず、自然に対応できる能力	48.6%
3. 外国籍の社員との業務や労務についての交渉においても、主張すべき点はきちんと主張できる能力	28.6%
4. 外国籍の社員に対する統率力やリーダーシップ	14.3%
5. 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力	65.7%
6. 海外のさまざまな労働慣行についての知識を持ち、対応できる能力	17.1%
7. その他 具体的に	2.9%

N=質問4-2-1で選択肢1以外を選んだ企業から質問4-2-2の無回答を除く35社

もっとも多かった回答は、「5. 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力」の 65.7% (23 社)。続いて、「1. 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」と「2. 外国人であることを過度に意識せず、自然に対応できる能力」の 48.6% (17 社)、「3. 外国籍の社員との業務や労務についての交渉

においても、主張すべき点はきちんと主張できる能力」の 28.6% (10 社)、「6. 海外のさまざまな労働慣行についての知識を持ち、対応できる能力」の 17.1% (6 社)、「4. 外国籍の社員に対する統率力やリーダーシップ」の 14.3% (5 社) だった。

無回答を除いた 35 社のうち、約 3 分の 2 にあたる 23 社が「5. 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力」を挙げている。この項目は、実際に外国籍のスタッフを採用し、苦勞と工夫を強いられた企業ならではの見解だと言えよう。本調査の主たる回答者である企業の教育担当者がそのことをこれだけの高い割合で把握していることは、特筆に値する。「1. 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」は当然としても、「2. 外国人であることを過度に意識せず、自然に対応できる能力」「3. 外国籍の社員との業務や労務についての交渉においても、主張すべき点はきちんと主張できる能力」「4. 外国籍の社員に対する統率力やリーダーシップ」などの指摘は、国内での外国籍の従業員の雇用に関しての高い見識をうかがわせる。自分たちとは異なる部分を受容した上で、分かってもらうべきことはしっかりと主張する素養である。

17. 海外事業の要員の確保

17-1. 海外での事業展開の要員は、一般社員から選抜・育成が最多

質問 4-3-1 では、海外での事業展開のための人材をどのように採用し、どのように社内で選抜しているかを質問した<該当するものを 1 つ選択> (図表 28)。

まず、「1. 海外での事業展開はしていない」が 21.3% (10 社)、無回答が 2.1% (1 社) で、回答企業の 4 分の 1 弱が、海外での事業展開をしていない。

海外での事業展開をしている企業では、「6. 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成している」が 42.6% (20 社) でもっとも多く、続いて「3. 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用している」と「7. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていない」が各 10.6% (各 5 社) となっている。「5. 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している」と「8. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていないが、今後は方策を検討したい」が各 4.3% (各 2 社) とわずかながら存在する。

図表 28：海外での事業展開のための人材をどのように採用し、どのように社内で選抜しているか

1. 海外での事業展開はしていない	21.3%
2. 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用している	2.1%
3. 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用している	10.6%
4. 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している	2.1%
5. 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している	4.3%
6. 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成している	42.6%
7. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていない	10.6%
8. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていないが、今後は方策を検討したい	4.3%
無回答	2.1%

N=質問3-4で選択肢1以外を選んだ47社

17-2. 海外事業要員に必要な能力は「英語での意思疎通」が最多

質問 4-3-2 は、質問 4-3-1 で「1. 海外で事業展開はしていない」以外の回答をした企業 37 社に、海外での事業展開のための人材に必要な能力として重要なものを質問したく該当するものを 3 つまで選択。無回答 1 社＞（図表 29）。ここで列記されているのは、どれも海外でのビジネスにおいて不可欠な能力とされるものである。

その結果、「1. 英語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」が 55.6%（20 社）で最多となった。

同じく語学力である「2. 英語以外の言語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」は 13.9%であることと比べると、外国語の中では特に英語力が重視されていることがわかる。

しかし、この結果は、「英語などの外国語によるコミュニケーション能力」が【入社選抜において重視している能力】として 3.5%しかなく、【入社後に培う必要があると思う能力】としても 15.5%という結果とは矛盾があるように思われる。

これは、9-1 でも指摘したように、英語力をはじめ語学力の高い人材が増えることは好ましく、グローバルな展開のための人材確保は重要だが、若手社員全体の語学力（英語力）を高めるほどの必然性はなく、能力を備えた人材を育てればよいといった企業の方が見て取れる。必ずしも、語学力の高い人材ばかりを集めることがグローバル化対応への最適解ではないようである。

また、語学力のように海外事業で即時必要となる能力に加えて、「論理的思考力」や「情報収集・分析・活用力」などの汎用性の高い能力も必要だと認識されており、語学力と異文化理解力に問題がない人材であり、かつ、その他さまざまな素養・能力の高そうな社員をグローバル人材要員として入社後に選抜するという傾向があるようだ。質問 4-3-2 におけるグローバル人材の要件と「入社選抜のポイント」や「入社後の養成ポイント」との整合性が取れないのは、日本企業にグローバル人材を選抜したり、養成したりするマニュアルがなく、人材登用の試行錯誤が続けられていることをうかがわせる。

「その他」の 2 社の記述内容は、「実務能力」と「事業展開する上で必要な業務能力」だった。

図表 29: 海外での事業展開のための人材に必要な能力として重要なもの

1. 英語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力	55.6%
2. 英語以外の言語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力	13.9%
3. 外国籍の社員に対する統率力やリーダーシップ	33.3%
4. 海外の業界や企業経営の情報を収集し、的確に分析し、適切な対策や戦略を打ち出せる能力	38.9%
5. 海外の最新技術に関する情報を収集し、理解・活用できる能力	8.3%
6. 論理的に語り、理解し、幅広い人々に対して説得や交渉ができる高い論理的思考力	44.4%
7. 海外との交渉においても主張すべき点はきちんと主張できる能力	36.1%
8. 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力	50.0%
9. 展開先の国や地域の文化や商習慣についての知識を持ち、対応できる能力	5.6%
10. その他 具体的に	5.6%

※質問4-3-1で選択肢1以外を選んだ企業から質問4-3-2の無回答を除く36社

海外非展開、外国籍社員・外国人顧客のない非海外型企業への質問

質問 5 では、質問 3-4 で「1. 海外展開しておらず、国内に外国籍の社員はいない。国内で外国人が顧客となるケースもない」と回答した 20 社に、グローバル人材の確保・育成に関する今後の実現可能性についての質問をした。

18. グローバル人材の確保・育成に関する今後の方策が見えていない企業が多い

18-1. 外国人顧客への対応を想定した人材

まず質問 5-1-1 は、国内においての外国人顧客への対応を想定した人材の採用と社内選抜・育成の方法として実現可能だと思うものを質問した（該当するものを 1 つ選択）（図表 30）。

その結果、「1. 現状では何とも言えない」が 80.0%（16 社）だった。それ以外の回答をした 3 社に、外国人顧客に対応するための人材に必要な能力を尋ねたところ（質問 5-1-2、3 つまでチェック）、「1. 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」が 2 社、「2. 外国人に対しても、過度に意識せずに自然に対応できる能力」「3. 外国人に対しても、自らの意志を明確に伝える能力」「5. 外国顧客の対応に必要な業務上の知識や経験があり、活用できる能力」が各 1 社という回答だった（無回答 1 社）。

図表 30：外国人顧客への対応を想定した人材の採用と社内選抜・育成の方法として実現可能と思うもの

1. 現状では何とも言えない	80.0%
2. 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用する	5.0%
3. 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用する	0.0%
4. 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する	0.0%
5. 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する	0.0%
6. 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成する	5.0%
7. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしない	10.0%
無回答	0.0%

N=質問3-4で選択肢1を選んだ20社

18-2. 国内の外国籍の社員への対応を想定した人材

質問 5-2-1 では、国内の外国籍社員への対応を想定した人材の採用と社内での選抜・育成の方法として、実現可能と思うものを質問した（該当するものを 3 つまで選択）（図表 31）。

その結果、「1. 現状では何とも言えない」が 90.0%（18 社）だった。

質問 5-2-2 では、質問 5-2-1 で選択肢 1 以外を選択した 2 社に国内の外国籍の社員への対応を想定した人材に必要な能力を質問した（該当するものを 3 つまで選択）。その結果「1. 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」「4. 外国籍の社員

図表 31：国内の外国籍社員への対応を想定した人材の採用と社内での選抜・育成

1. 現状では何とも言えない	90.0%
2. 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用する	0.0%
3. 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用する	5.0%
4. 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する	0.0%
5. 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する	0.0%
6. 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成する	0.0%
7. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしない	5.0%
無回答	0.0%

N=質問3-4で選択肢1を選んだ20社

に対する統率力やリーダーシップ」「5. 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力」「6. 海外のさまざまな労働慣行についての知識を持ち、対応できる能力」が各 1 社という回答だった。

18-3. 海外での事業展開を想定した人材

質問 5-3-1 では、海外での事業展開を想定した人材の採用と社内での選抜・育成の方法として、実現可能と思うものを質問した<該当するものを 1 つ選択> (図表 32)。

その結果、「1. 現状では何とも言えない」が、85.0% (17 社) だった。

質問 5-3-2 では、質問 5-3-1 で選択肢 1 以外を選択した 3 社に、海外での事業展開のための人材に必要な能力を質問した<該当するものを 3 つまで選択>。

その結果「3. 外国籍の社員に対する統率力やリーダーシップ」と「8. 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力」が各 2 社、「1. 英語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力」「4. 海外の業界や企業経営の情報を収集し、的確に分析し、適切な対策や戦略を打ち出せる能力」「5. 海外の最新技術に関する情報を収集し、理解・活用できる能力」「6. 論理的に語り、理解し、幅広い人々に対して説得や交渉ができる高い論理的思考力」「9. 展開先の国や地域の文化や商習慣についての知識を持ち、対応できる能力」の 5 項目が各 1 社という回答だった。

図表 32：海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本社員の人材育成プログラムを実施しているか

1. 現状では何とも言えない	85.0%
2. 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用する	0.0%
3. 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用する	5.0%
4. 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する	5.0%
5. 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する	0.0%
6. 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成する	5.0%
7. 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしない	0.0%
無回答	0.0%

N=質問3-4で選択肢1を選んだ20社

「恒常的に海外を対象とする部署を持つ企業」を対象にした質問

質問 6～9 では、「海外での業務や海外企業（取引先だけでなく自社の親会社・関連会社なども含む）を相手とする業務など、恒常的に海外を対象とする部署を持つ企業」に質問した。

19. グローバル要員の育成は限定的

19-1. 全体の 4 分の 1 が、海外要員の日本人社員を育成している

質問 6-1 では、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の人材育成プログラムを実施しているかを質問した。その結果、「実施している」が 45.9%（17 社）、「実施していない」が 54.1%（20 社）だった（図表 33）。

図表 33：海外業務や対海外企業業務を担当する日本人社員の育成プログラムを実施しているか

1. 実施している	45.9%
2. 実施していない	54.1%

N=恒常的に海外を対象とする部署を持つ企業37社

質問 1-1 で、入社後に培うべき能力として、「8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力」が 25.9%、「9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力」が 15.5%と低率だったことを考え合わせれば、日本人社員の育成プログラムの実施率が 5 割近くという数字は高いと言えるが、それでも「グローバル要員を自社で育てよう」という強い意欲を持つ企業は多くない。この背景には、育成のマニュアルが確立できないという実情もあるのかもしれない。

19-2. 海外要員を育成している企業の成果は低くない

質問 6-2 では、質問 6-1 で「1. 海外要員の日本人社員育成プログラムを実施している」と回答した 17 社を対象に、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の人材育成の成果をどのように評価しているかを質問した＜該当するものを 1 つ選択＞（図表 34）。

図表 34：海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の人材育成の成果について

1. かなり高い成果をあげていると思う	0.0%
2. 一定以上の成果をあげていると思う	70.6%
3. 期待したほどの成果はあげられていないと思う	11.8%
4. 日本人のグローバル人材育成の成果はあがっていないと思う	0.0%
5. 一概には評価できない	11.8%
6. 育成後の成果を判断できる情報が不足しているかわからない	5.9%

N=質問6-1で選択肢1を選んだ17社

その結果、「1. かなり高い成果をあげていると思う」は 0.0%だったが、「2. 一定以上の成果をあげていると思う」が 70.6%（12 社）であった。海外要員の育成を実施している企業のその成果は決して低くはないと評価されている。

19-3. 海外要員となる素養はある程度重視されている

質問 6-3 では、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の能力として、特に重要だと思うものを質問した＜該当するものを 3 つまで選択＞（図表 35）。

この結果を、質問 1-1【入社選抜において重視している能力】および【入社後に培う必要があると思う能力】と比較する。

1.8%の高い支持を得た「4. 多様な人々とのコミュニケーション力」は、質問 1-1 の「8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力」から生まれると考えられる。なお、この選択肢 8 は、【入社選抜において重視している能力】として 5.3%、【入社後に培う必要があると思う能力】として 25.9%の支持を得ている。続く、「1. 外国語でのコミュニケーション力」(50.0%) は、【入社選抜において重視している能力】として 3.5%、【入社後に培う必要があると思う能力】として 15.5%である。「8. 忍耐力、ストレスへの耐性、体力」は、【入社選抜において重視している能力】として 29.8%、【入社後に培う必要があると思う能力】として 6.9%であり、「5. 応用力、柔軟性」は、【入社選抜において重視している能力】として 49.1%、【入社後に培う必要があると思う能力】として 15.5%である。

図表 35：海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本社員の能力として、特に重要と思うもの

1. 外国語でのコミュニケーション力	50.0%
2. 海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解	44.1%
3. 担当業務をこなす能力	41.2%
4. 多様な人々とのコミュニケーション力	61.8%
5. 応用力、柔軟性	26.5%
6. 率直性	0.0%
7. 自主性	11.8%
8. 忍耐力、ストレスへの耐性、体力	32.4%
9. 海外での生活を持続する能力	17.6%
10. チームワーク力、リーダーシップ	8.8%
11. その他 具体的に	0.0%

N=恒常的に海外を対象とする部署を持つ企業から質問6-3の無回答を除く34社

19-4. 海外要員を前提とした「1. 外国語でのコミュニケーション力」の位置づけが不明

「2. 海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解」や「3. 担当業務をこなす能力」、「9. 海外での生活を持続する能力」などが、実際の経験を通して培う力であるとすれば、他方「1. 外国語でのコミュニケーション力」は事前に養うことのできる能力である。このような認識に基づいて、海外ビジネスへの関心が非常に高い日本企業は、大学に対して「外国語でのコミュニケーション力」の養成を強く求めているのかもしれない。

19-5. 外国人社員の人材育成プログラムはほとんど実施されていない

質問 7-1 では、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員の人材育成プログラムを実施しているかを質問した (図表 36)。「実施している」と「実施していない」のみを比較し

図表 36：外国人社員の人材育成プログラム

1. 実施している	3.6%
2. 実施していない	96.4%

N=質問 7-1 で選択肢 1 もしくは 2 を選んだ企業 28 社

た結果、「1. 実施している」が 3.6% (1 社)、「2. 実施していない」が 96.4% (27 社) であった。

なお、「3. 外国人社員はいない」は 7 社が選択しており、恒常的に海外を対象とする部署を持つ日本企業であっても、そのおよそ 4 分の 1 では、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員を雇用していないことがわかる。そして、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員を雇用している企業でも、外国人社員向けの人材育成プログラムの実施は、わずか 1 社だった。(質問 7-2 の結果については割愛する。)

20. 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員への期待

20-1. 本社の意図をしっかりと海外に伝えられる日本語力

質問 7-3 では、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員の能力として、特に不足していると思うものを質問したく該当するものを3つまで選択（図表 37）。海外での業務を担当する場合は、在外拠点に勤務する外国人社員が想定され、海外企業を相手とする業務を担当する場合は、日本国内あるいは在外拠点に勤務する外国人社員が想定される。

この回答から、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員を雇用している日本企業が、彼らの能力をどのように評価しているかを知ることができる。

まず、「1. 日本語でのコミュニケーション力」の不足が最多で指摘されている。このことから、外国人社員は日本の指示系統の意思を理解し、それを海外に発信する、いわば通訳としての役割が期待されていると考えられる。

このとき、「3. 日本語、自国語以外の語学力」のリクエストもあることから、日本以外に複数の国の橋渡しを期待される例もあると推測できる。

図表 37：海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員に特に不足している能力

1. 日本語でのコミュニケーション力	40.9%
2. 海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解	4.5%
3. 日本語、自国語以外の語学力	22.7%
4. 担当業務をこなす能力	9.1%
5. 多様な人々とのコミュニケーション力	18.2%
6. 応用力、柔軟性	22.7%
7. 率直性	9.1%
8. 自主性	9.1%
9. 忍耐力、ストレスへの耐性、体力	13.6%
10. 日本での生活を持続する能力	4.5%
11. チームワーク力、リーダーシップ	27.3%
12. その他 具体的に	4.5%

N=質問7-1で選択肢3以外を選んだ企業から質問7-3の無回答を除く22社

20-2. 状況を適切に把握し、対応できる「気が利くスタッフ」

また「11. チームワーク力、リーダーシップ」「6. 応用力、柔軟性」「5. 多様な人々とのコミュニケーション力」の不足の指摘からは、種々の状況に配慮し、適宜対応できる「気の利く」人材が求められていることが推察できる。

21. 外国人が上司になったとき必要な能力

21-1. 外国人上司と意思の疎通を図るための語学力が筆頭

質問 8 では、外国人社員が上司となった場合の日本人社員の能力として、特に重要だと思うものを質問したく該当するものを3つまで選択。無回答2社を除いて集計（図表 38）。

回答企業は28社だが、貴重な回答が得られた。

「1. 外国語でのコミュニケー

図表 38：外国人社員が上司となった場合の日本人社員の能力として、特に重要だと思うもの

1. 外国語でのコミュニケーション力	64.3%
2. 海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解	28.6%
3. 応用力、柔軟性	50.0%
4. 率直性	21.4%
5. 自主性	17.9%
6. 忍耐力、ストレスへの耐性、体力	25.0%
7. 上司の意向を先取りして汲み取れるこまやかな心遣い	21.4%
8. その他 具体的に	3.6%

N=恒常的に海外を対象とする部署を持つ企業から質問8の無回答を除く28社

ション力」が 64.3% (18 社) で最多であり、それに続き、「3. 応用力、柔軟性」が 50.0% (14 社)、「2. 海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解」が 28.6% (8 社)、「6. 忍耐力、ストレスへの耐性、体力」が 25.0% (7 社)、「4. 率直性」と「7. 上司の意向を先取りして汲み取れるこまやかな心遣い」が 21.4% (6 社)、「5. 自主性」が 17.9% (5 社) であった。

「1. 外国語でのコミュニケーション力」は、外国人上司と意思の疎通を図るための語学力だが、「2. 海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解」は、国・地域や業界によっても異なるので容易ではなく、大学での教育も難しい領域である。

21-2. 日本人上司を持つ場合より、部下に多くの能力が求められる

「3. 応用力、柔軟性」、「6. 忍耐力、ストレスへの耐性、体力」、「7. 上司の意向を先取りして汲み取れるこまやかな心遣い」などの必要性を指摘している企業は少なくない。

「応用力、柔軟性」、「忍耐力、ストレスへの耐性、体力」が必要という指摘からは、外国人上司の方が、部下への要求が明瞭で結果を求めるという面をうかがわせる。またそれと同時に、ライフスタイルや価値観などが大きく異なることによって、日本人同士の関係よりも負荷が大きくなるという指摘でもあろう。「上司の意向を先取りして汲み取れるこまやかな心遣い」も、日本的な気遣いよりもむしろ「海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解」を前提とした段取りのよさ、機敏さではないかと推測できるが、さらなる情報が欲しいところである。

逆に「率直性」が指摘されていることから、日本人の上司に対するよりも、言うべきことを分かりやすく明瞭に伝える姿勢が必要であることを指摘していると考えられる。上司部下の関係でもアサーティブ（相手を尊重しつつ率直に明言する）な姿勢が求められていることを示している可能性が高い。

22. 外国人との交渉を含む任務を行う人材の採用、社内選抜・育成について

22-1. 「国籍・年齢を問わない、有能な人材の採用・登用・昇進」の実施が最多

本調査最後の質問である質問 9 では、海外での業務や海外企業を相手とする業務など、外国人との交渉を含む任務に対応するための人材の採用と、社内での選抜・育成について、「実施しているもの」と「検討しているもの」を質問したく該当するものを全て選択（図表 39）。

図表 39：海外での業務や海外企業を相手とする業務など、外国人との交渉を含む任務に対応するための人材の採用と、社内での選抜・育成にあたって実施・検討状況

	実施 している	検討 している
1. 通年採用制	29.8%	8.5%
2. 国籍・年齢を問わない、有能な人材の採用	42.6%	10.6%
3. 国籍・年齢を問わない、有能な人材の登用・昇進	36.2%	8.5%
4. 特定の国や地域への対応に特化した人材の採用	17.0%	12.8%
5. 海外の現地法人で採用された人材の日本の本社への登用	8.5%	19.1%
6. 国内・海外共通の採用基準による採用活動	2.1%	10.6%
7. 海外拠点と国内本社（又は自社と海外本社）の人事的な交流や人材の融通によって、個々の拠点の人材を最適化する人事システムの採用	8.5%	23.4%
8. 海外拠点と国内本社（又は自社と海外本社）の双方で人材教育の基盤を共有し、共通の社員教育を実施	10.6%	12.8%
9. 経営幹部について、国籍に関係なく世界規模での人員配置を実施	10.6%	12.8%
10. 自社の理念や経営方針、価値基準の海外事業所への周知徹底	17.0%	17.0%
11. 業務に関する運営方針の実施手順の規定（Policies and Procedures）の制定と海外事業所への周知徹底	6.4%	14.9%
無回答	36.2%	36.2%

N=恒常的に海外を対象とする部署を持つ企業47社

すでに実施しているものを問うた結果を見ると「2. 国籍・年齢を問わない、有能な人材の採用」、「3. 国籍・年齢を問わない、有能な人材の登用・昇進」が3~4割前後となっている。「1. 通年採用制」も3割近くとなっており、終身雇用制度の定着している日本においてもグローバル化への対応は進みつつあると言えるだろう。

一方、「8. 海外拠点と国内本社（又は自社と海外本社）の双方で人材教育の基盤を共有し、共通の社員教育を実施」、「9. 経営幹部について、国籍に関係なく世界規模での人員配置を実施」、「5. 海外の現地法人で採用された人材の日本の本社への登用」、「7. 海外拠点と国内本社（又は自社と海外本社）の人事的な交流や人材の融通によって、個々の拠点の人材を最適化する人事システムの採用」などの実施率はまだ低い。

22-2. 検討課題の最多は「人材の融通によって、個々の拠点を最適化する人事システム」

次に、実施の検討をしているものを問うた結果を見ると、実施はされていないもののその重要性は認識しているということを示している。「7. 海外拠点と国内本社（又は自社と海外本社）の人事的な交流や人材の融通によって、個々の拠点の人材を最適化する人事システムの採用」を実現しようとしている企業はかなりグローバル化が進んだ企業といえる。ただしそのような企業にも

「5. 海外の現地法人で採用された人材の日本の本社への登用」をはじめとするさまざまな課題があるだろう。

もうひとつ注目すべき点は、「11. 業務に関する運営方針の実施手順の規定（Policies and Procedures）の制定と海外事業所への周知徹底」であろう。これは欧米のグローバル企業では最初に行われる処置である。これを「実施している」企業は、回答企業のわずか6.4%（3社）であり、「検討中」が14.9%（7社）だった。運営方針の実施手順の規定は、本社から海外拠点に対し最低限守らなければならないことを示したルールブックである。これは、海外拠点をルールで縛るのではなく、「これだけ守れば後は各拠点の裁量で行動してよい」という権限譲与のプロセスだ。「業務に関する運営方針の実施手順の規定（Policies and Procedures）の制定と海外事業所への周知徹底」が「検討中」ですら20%に満たない数字であることは、今後の課題だと言えよう。

23. おわりに—日本のグローバル先進企業の課題をうかがい知る—

グローバル化対応への筋道は、個々の国・地域、業態、企業によって異なって当然だが、その要件というべき基本コンセプトは、多国籍企業や各国の先進企業の試行錯誤の積み重ねと専門家の調査・分析によって、かなり明確に示されている。本調査の項目も、そうした基本コンセプトから抽出した課題群である。グローバル化への理解・関心がなければ回答しにくい項目も多数あり、回答率こそ低かったものの、回答して頂いた企業、担当者の方々の理解・関心の高さがうかがえた。

しかし、このような先進企業であっても、グローバル化の課題の多くが残されたままであることや、これまでもしばしば指摘されてきた日本企業のグローバル化対応への後進性が本調査でも示された。今回の調査を踏まえ、さらに日本企業の具体的課題を明確にしていきたいと考えている。

「グローバル化に対処する人材の採用と育成」に関する実態調査 調査票

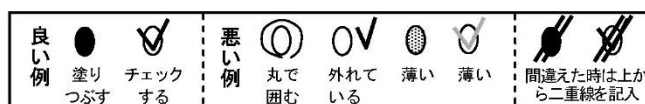
「グローバル化に対処する人材の採用と育成」に関する実態調査

(一般財団法人 日本生涯学習総合研究所／平成 28 年 2 月～3 月実施)

■調査票は、同封の返送用封筒(切手不要)で、平成 28 年 3 月 14 日 (月) までにご投函ください。

■ご回答内容は、コンピュータで自動処理されます。下の要領で調査票の回答箇所をチェックしてください。

<チェックの要領>



■本調査は、御社の人事ご担当者を対象とした設問になります。特に指定のない場合は、平成 28 年 2 月 1 日現在の状況でご回答ください。

■特に指定のない場合、「社員」とは正規、及び非正規(有期雇用やアルバイトなど)の被雇用者を指しています。

■回答数指定の質問項目がありますので、ご注意ください。

■調査結果を公表する場合は、回答データから企業名などが類推されることがないように十分に配慮いたします。

【お問い合わせ先】 一般財団法人 日本生涯学習総合研究所

調査課: 石原 (電話: 03-3539-3786 Eメール: info@shogai-soken.or.jp)

▼「調査報告書概報」及び「回答集計データ」の送付について▼

調査にご協力いただいた企業の皆様には、調査結果の「報告書概報」及び「回答集計」の PDF データを E メール添付にてお送りいたします。ご希望の方は下欄所定事項にご記入ください。なお、このデータは「報告書概報」及び「回答集計」の送付目的のみに使用し、調査の集計とは完全に切り離して処理いたします。

それぞれの送付時期は、E メールにて追ってお知らせいたします。

御社名 []	
ご回答部署名 []	ご担当者名 []
送付先 E メールアドレス []	

【A】御社の企業形態・業種について伺います。

A-1 上場・非上場について、どちらかをチェックしてください。

1. 0 上場企業 2. 0 非上場企業

A-1 で「1. 上場企業」をチェックされた方に伺います。

A-1-2 以下の 1. ～5. から上場先を 1 つ チェックしてください。

1. 0 東証一部 2. 0 東証二部
3. 0 マザーズ 4. 0 ジャスダック 5. 0 その他の市場

A-2 御社の業種について、該当するものを1つチェックしてください。

※業種が複数にまたがる場合は売上高の最も多いものを1つチェックしてください。なお、同一企業で製造業と小売業が一体となっている場合のみ複数チェックしてください。(分類は証券コード協議会の〈業種別中分類〉に基づいています)

- [水産・農林業] 1. ☐ 水産・農林業 [鉱業] 2. ☐ 鉱業 [建設業] 3. ☐ 建設業
[製造業] 4. ☐ 食料品 5. ☐ 繊維製品 6. ☐ パルプ・紙 7. ☐ 化学 8. ☐ 医薬品
9. ☐ 石油・石炭製品 10. ☐ ゴム製品 11. ☐ ガラス・土石製品 12. ☐ 鉄鋼
13. ☐ 非鉄金属 14. ☐ 金属製品 15. ☐ 機械 16. ☐ 電気機器 17. ☐ 輸送用機器
18. ☐ 精密機器 19. ☐ その他製品 [電気・ガス業] 20. ☐ 電気・ガス業
[運輸・情報通信業] 21. ☐ 陸運業 22. ☐ 海運業 23. ☐ 空運業 24. ☐ 倉庫・運輸関連業
25. ☐ 情報・通信業 [商業] 26. ☐ 卸売業 27. ☐ 小売業
[金融・保険業] 28. ☐ 銀行業 29. ☐ 証券、商品先物取引業 30. ☐ 保険業 31. ☐ その他金融業
[不動産業] 32. ☐ 不動産業 [サービス業] 33. ☐ サービス業
[その他] 34. ☐ 分類不能 ☐

【B】御社の企業規模と、経営面から見たグローバル化について伺います。事業子会社・連結子会社がある場合はそれを含んだ数値をお答えください。

B-1 御社の社員数について、該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ 500 人未満 2. ☐ 500 人以上～1000 人未満
3. ☐ 1000 人以上～2500 人未満 4. ☐ 2500 人以上～5000 人未満
5. ☐ 5000 人以上～7500 人未満 6. ☐ 7500 人以上～1 万人未満
7. ☐ 1 万人以上～3 万人未満 8. ☐ 3 万人以上

B-2 御社の年間売上高について、該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ 5 億円未満 2. ☐ 5 億円以上～10 億円未満
3. ☐ 10 億円以上～50 億円未満 4. ☐ 50 億円以上～100 億円未満
5. ☐ 100 億円以上～500 億円未満 6. ☐ 500 億円以上～1000 億円未満
7. ☐ 1000 億円以上～5000 億円未満 8. ☐ 5000 億円以上～1 兆円未満
9. ☐ 1 兆円以上

B-3 御社の総売上高に占める海外売上高の比率について、該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ 10%未満 2. ☐ 10%以上～25%未満 3. ☐ 25%以上～40%未満
4. ☐ 40%以上～50%未満 5. ☐ 50%以上～60%未満 6. ☐ 60%以上

B-4 御社の外国籍の社員数又は比率について、該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ いない 2. ☐ 1 人以上～5%未満 3. ☐ 5%以上～10%未満
4. ☐ 10%以上～25%未満 5. ☐ 25%以上

B-5 御社の発行済み株式数に占める海外株主所有株式数の比率について、該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ 10%未満 2. ☐ 10%以上～25%未満 3. ☐ 25%以上～40%未満
4. ☐ 40%以上～50%未満 5. ☐ 50%以上～60%未満 6. ☐ 60%以上

B-6 御社又は御社の親会社の創業地について、該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ 日本国内 2. ☐ 日本国外

B-6 で「2. 日本国外」をチェックされた方に伺います。

B-6-1 御社の創業地域として、該当するものを 1つ チェックしてください。

1. ☐ 米国・カナダ 2. ☐ 中国 3. ☐ 韓国 4. ☐ 台湾
 5. ☐ 東南アジア 6. ☐ インド 7. ☐ ヨーロッパ 8. ☐ オセアニア
 9. ☐ 中南米 10. ☐ その他 具体的に ☐

B-6-2 最終的な経営権の保有者として、該当するものを 1つ チェックしてください。

1. ☐ ほとんど日本法人にある 2. ☐ ほとんど海外本社にある
 3. ☐ どちらとも言えない 4. ☐ 現在は海外の親会社とは無関係
 5. ☐ その他 具体的に ☐

【C】以下の質問にお答えください。

質問 1 御社の新入社員に必要とされる能力について伺います。

- 1-1 御社の「入社選抜において重視している能力」と、「入社後に培う必要があると思う能力」として、
 1. ～22. の各項で該当するものをそれぞれ 5つまで チェックしてください。

	入社選抜において 重視している能力	入社後に培う必要 があると思う能力
1. 基礎学力（高等学校卒業程度の学力）	☐	☐
2. 学問分野にこだわらない広い視野	☐	☐
3. 日本語で正しく表現（書く、話す）する力	☐	☐
4. 日本語を正しく理解（読む、聞く）する力	☐	☐
5. 他者を説得する能力	☐	☐
6. 他者と交渉する能力	☐	☐
7. 会話において相手の話をよく聞く能力	☐	☐
8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力	☐	☐
9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力	☐	☐
10. 論理的思考力	☐	☐
11. 創造的思考力	☐	☐
12. 客観的・批判的思考力（多面的な思考力）	☐	☐
13. 問題発見・解決力	☐	☐
14. 情報収集・分析・活用力	☐	☐
15. 洞察力・状況判断力	☐	☐
16. 行動力・実行力	☐	☐
17. 精神力・忍耐力	☐	☐
18. 柔軟性・協調性	☐	☐
19. 勤勉性・誠実性	☐	☐
20. 主体性・自主性	☐	☐
21. 健康・生活管理能力	☐	☐
22. その他 具体的に ☐	☐	☐

1-2 御社のここ2～3年の新入社員の能力を10年前と比較した場合の傾向として、1.～22.の各項で該当するものをそれぞれ1つチェックしてください。

	10年前より				
	非常に高い	高い	変わらない	やや劣る	劣る
1. 基礎学力（高等学校卒業程度の学力）	0	0	0	0	0
2. 学問分野にこだわらない広い視野	0	0	0	0	0
3. 日本語で正しく表現（書く、話す）する力	0	0	0	0	0
4. 日本語を正しく理解（読む、聞く）する力	0	0	0	0	0
5. 他者を説得する能力	0	0	0	0	0
6. 他者と交渉する能力	0	0	0	0	0
7. 会話において相手の話をよく聞く能力	0	0	0	0	0
8. 異なる価値観を受容し理解しようとする能力	0	0	0	0	0
9. 英語などの外国語によるコミュニケーション能力	0	0	0	0	0
10. 論理的思考力	0	0	0	0	0
11. 創造的思考力	0	0	0	0	0
12. 客観的・批判的思考力（多面的な思考力）	0	0	0	0	0
13. 問題発見・解決力	0	0	0	0	0
14. 情報収集・分析・活用力	0	0	0	0	0
15. 洞察力・状況判断力	0	0	0	0	0
16. 行動力・実行力	0	0	0	0	0
17. 精神力・忍耐力	0	0	0	0	0
18. 柔軟性・協調性	0	0	0	0	0
19. 勤勉性・誠実性	0	0	0	0	0
20. 主体性・自主性	0	0	0	0	0
21. 健康・生活管理能力	0	0	0	0	0
22. その他 具体的に []	0	0	0	0	0

質問2 社会の要請に応えられる人材育成のために、大学・短大での教育に期待する課題について伺います。

2-1 教育システムとして、どのようなことを期待しますか。該当するものを3つまでチェックしてください。

1. ☐ 教員と学生との間で質疑や議論が行われる授業の実践
2. ☐ 学生同士の議論が頻繁に積極的に行われる授業の実践
3. ☐ 授業におけるグループワークの機会の増加
4. ☐ 単位認定を厳格にして安易に卒業させない
5. ☐ 学生の人間性を向上させ、思考力と意欲を伸ばし、視野を広げるカリキュラムの実践
6. ☐ 問題点に対し、学生が自ら考え、主体的な解決を促すカリキュラムの実践
7. ☐ グローバル・ビジネスを学ぶカリキュラムの実践
8. ☐ 実習・研修型のトレーニング

2-2 教育内容として、どのようなことを期待しますか。該当するものを 3つまで チェックしてください。

- 1. ☐ 専攻分野以前に、基礎的な学力や常識を身に付けることの実践
- 2. ☐ 専攻分野以外にも学問領域を広げ、幅広い視野を養成
- 3. ☐ 論理的思考力を高めるためのトレーニングの実践
- 4. ☐ 外国人に説明できる程度の日本の文化や歴史の知識を修得
- 5. ☐ 日本・日本人が海外でどのように見られているのかを知る機会の設置
- 6. ☐ 異文化理解や異文化交流の機会の設置
- 7. ☐ 業務にすぐに役立つようなスキル、知識の養成の実践
- 8. ☐ その他 具体的に ☐

2-3 実社会を知るための取り組みとして、どのようなことを期待しますか。該当するものを 3つまで チェックしてください。

- 1. ☐ 学生の国内でのインターンシップの促進
- 2. ☐ 学生のボランティア活動や地域活動への参画の促進
- 3. ☐ 企業・官公庁等の幹部・実務者を講師として招き実務を知るチャンスの増大
- 4. ☐ 企業・官公庁等の現場の見学などによる実務者との交流機会の増大
- 5. ☐ PBL（課題解決型学習）の導入
- 6. ☐ 卒業生の職場を訪問し、社会や業務の実態を身近に感じる機会の増大
- 7. ☐ その他 具体的に ☐

2-4 海外で通用する人材育成のための取り組みとして、どのようなことを期待しますか。該当するものを 3つまで チェックしてください。

- 1. ☐ ネイティブスピーカーによる英語（外国語）授業の実施
- 2. ☐ 英語（外国語）で文書を書く能力の強化
- 3. ☐ 英語に加えて、英語以外の外国語教育の充実
- 4. ☐ 留学生や在日・訪日外国人との交流の機会の設置
- 5. ☐ 海外留学や海外研修の推進
- 6. ☐ 海外の企業・官公庁等でのインターンシップ経験の推進
- 7. ☐ 海外大学との連携・提携の推進
- 8. ☐ その他 具体的に ☐

2-5 海外からの留学生（短期留学生含む）への対応として、どのようなことを期待しますか。該当するものを 3つまで チェックしてください。

- 1. ☐ 優秀な留学生の受け入れの拡大
- 2. ☐ 国際バカロレア（英語、フランス語、スペイン語を公式教授言語とする国際的な教育プログラム）資格取得者、外国人やインターナショナルスクール修了者の受け入れの拡大
- 3. ☐ 受け入れ留学生の生活について日本人学生が留学生を個別に指導・相談する、メンター制度の導入
- 4. ☐ 受け入れ留学生に対する大学独自の経済的補助制度の導入
- 5. ☐ 専門科目を日本語以外の言語による講義で履修できるカリキュラムの導入
- 6. ☐ 日本語習得のためのコースの導入
- 7. ☐ 日本での就労を希望する者に対する支援の拡大
- 8. ☐ その他 具体的に ☐

質問3 御社を取り巻くグローバル化について伺います。

3-1 現在、御社がグローバル化への対応を進めている要因、又は今後グローバル化への対応を進める要因として考えられるものについて、該当するものを全てチェックしてください。

1. ☐ 地球規模での価格競争への対応のため
2. ☐ 激増する外国人観光客など訪日外国人顧客への対応のため
3. ☐ 日本在住の外国人への対応のため
4. ☐ 社員の国籍の多様化への対応のため
5. ☐ TPPに象徴される関税撤廃など貿易自由化への対応のため
6. ☐ 新技術の開発競争への対応のため
7. ☐ 国内需要減少への対応のため
8. ☐ 海外でのシェア争いへの対応のため
9. ☐ 対応すべき市場が先進国から途上国まで多岐にわたり、海外展開の内容が複雑化しているため
10. ☐ 多様化する個々の市場で個別に最適解を出さなければならないというニーズに応えるため
11. ☐ 日本市場において、海外の商品やサービスの販売・企画開発を推進するため
12. ☐ グローバルスタンダードを導入・活用するため
13. ☐ ベストプラクティス（最善の実践方法・手法）の活用のため
14. ☐ その他 具体的に ☐

3-2 現在、グローバル化の進展によってもたらされている御社の企業環境について、該当するものを全てチェックしてください。

1. ☐ グローバル化の進展の影響は及んでいない
2. ☐ 国内市場と海外市場の境目がなくなり、商品や価格の地域間格差もなくなる状況
3. ☐ 販売拠点、生産拠点などが世界各地に置かれるようになり、国際企業化が進む状況
4. ☐ 先進国から途上国までの市場が価値をもち、多種多様な市場に対応しなければならない状況
5. ☐ 企業の戦略性が求められ、企業本社が高度かつ多様な戦略を構築・実践しなければならない状況
6. ☐ 本社が個々の国や地域での経営戦略の最適解を得ることは難しく、各地の拠点に戦略策定能力が求められる状況
7. ☐ その他 具体的に ☐

3-3 グローバル化に対応する御社の業務体制について、該当するものを全てチェックしてください。

1. ☐ 国内・海外の共通人事システム
2. ☐ 機能ごとに組織を分類した機能型組織
3. ☐ 特定のプロジェクトに沿って独立して組織されるプロジェクト型組織
4. ☐ 機能型組織とプロジェクト型組織を組み合わせたマトリクス型組織
5. ☐ オフショア（海外への業務移転）の導入
6. ☐ 海外企業との業務を全て英語などの外国語で行う
7. ☐ いわゆる外資系企業なので、海外本社や海外の親企業により全ての業務が管理・統括されている
8. ☐ その他 具体的に ☐

3-4 御社内におけるグローバル化の現状について、該当するものを全てチェックしてください。

1. ☐ 海外展開しておらず、国内に外国籍の社員はいない。国内で外国人が顧客となるケースもない
⇒9 ページ 質問 5 へ
2. ☐ 日本国内において、自社の顧客として外国人観光客及び日本在住の外国人が急増している
3. ☐ 海外の企業や顧客と直接の取り引きはないが、商社などを通じて取り引きを行っている
4. ☐ いわゆる外資系企業なので、幹部から社員にいたるまで多くの外国人が勤務している
5. ☐ 自社の国内事業所で、外国人を正規社員として雇用している
6. ☐ 国内の子会社や国内の関連企業で、外国人を正規社員として雇用している
7. ☐ 有期雇用やアルバイトなどの非正規社員として、外国人が国内の自社事業所で勤務している
8. ☐ 派遣会社を通じて、外国人が国内の自社事業所で勤務している
9. ☐ 海外支社や海外子会社で、自社の日本人が正規社員・非正規社員として勤務している
10. ☐ 海外支社や海外子会社で、外国人を正規社員として雇用している
11. ☐ その他 具体的に ☐

質問 4 3-4 で「1. 海外展開しておらず、国内に外国籍の社員はいない。国内で外国人が顧客となるケースもない」以外の選択肢 2. ～11. をチェックされた方に伺います。

注) 次の質問 4-1 における「外国人顧客」とは、観光などで訪日した外国人、仕事や留学で日本に滞在する外国人など、日本国内にいる外国人顧客を指します。

4-1 国内において、外国人顧客へのサービスや商品の開発に対応するための人材について伺います。

4-1-1 外国人顧客に対応するための人材の採用と社内選抜の現状について、該当するものを 1 つチェックしてください。

1. ☐ 外国人顧客はいない ⇒次ページ 4-2 へ
2. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用している
3. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用している
4. ☐ 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している
5. ☐ 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している
6. ☐ 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成している
7. ☐ 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていない
8. ☐ 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていないが、今後は方策を検討したい

└─>この場合、上記選択肢 2. ～6. に該当するものがあれば番号をご記入ください。 ☐

4-1-2 4-1-1 で「1. 外国人顧客はいない」以外の選択肢 2. ～8. をチェックされた方に伺います。

外国人顧客に対応するための人材の能力として、特に重要と思うものを 3 つまでチェックしてください。

1. ☐ 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力
2. ☐ 外国人顧客に対しても、過度に意識せずに自然に対応できる能力
3. ☐ 外国人顧客に対しても、自らの意志を明確に伝える能力
4. ☐ 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力
5. ☐ 外国人顧客の対応に必要な業務上の知識や経験があり、活用できる能力
6. ☐ その他 具体的に ☐

4-2 国内の外国籍の社員に対応するための人材について伺います。

4-2-1 国内の外国籍の社員に対応するための人材の採用と社内選抜の現状について、該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ 国内で外国人を採用していない⇒4-3へ
2. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用している
3. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用している
4. ☐ 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している
5. ☐ 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している
6. ☐ 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成している
7. ☐ 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていない
8. ☐ 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていないが、今後は方策を検討したい

└─>この場合、上記選択肢 2. ～6. に該当するものがあれば番号をご記入ください。

4-2-2 4-2-1 で「1. 国内で外国人を採用していない」以外の選択肢 2. ～8. をチェックされた方に伺います。

国内の外国籍の社員に対応するための人材に、特に必要と思う能力を3つまでチェックしてください。

1. ☐ 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力
2. ☐ 外国人であることを過度に意識せず、自然に対応できる能力
3. ☐ 外国籍の社員との業務や労務についての交渉においても、主張すべき点はきちんと主張できる能力
4. ☐ 外国籍の社員に対する統率力やリーダーシップ
5. ☐ 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力
6. ☐ 海外のさまざまな労働慣行についての知識を持ち、対応できる能力
7. ☐ その他 具体的に

4-3 御社における現在の海外での事業展開のための人材について伺います。

4-3-1 海外での事業展開のための人材の採用と社内選抜の現状について該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ 海外での事業展開はしていない
2. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用している
3. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用している
4. ☐ 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している
5. ☐ 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用している
6. ☐ 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成している
7. ☐ 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていない
8. ☐ 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしていないが、今後は方策を検討したい

└─>この場合、上記選択肢 2. ～6. に該当するものがあれば番号をご記入ください。

4-3-2 4-3-1で「1. 海外で事業展開はしていない」以外の選択肢2.～8.をチェックされた方に伺います。

海外での事業展開のための人材に必要な能力として、特に重要と思うものを3つまでチェックしてください。

1. ☐ 英語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力
2. ☐ 英語以外の言語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力
3. ☐ 外国籍の社員に対する統率力やリーダーシップ
4. ☐ 海外の業界や企業経営の情報を収集し、的確に分析し、適切な対策や戦略を打ち出せる能力
5. ☐ 海外の最新技術に関する情報を収集し、理解・活用できる能力
6. ☐ 論理的に語り、理解し、幅広い人々に対して説得や交渉ができる高い論理的思考力
7. ☐ 海外との交渉においても主張すべき点はきちんと主張できる能力
8. ☐ 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力
9. ☐ 展開先の国や地域の文化や商習慣についての知識を持ち、対応できる能力
10. ☐ その他 具体的に ☐

質問4に回答いただいた方のうち、海外での業務や、海外企業（取引先だけでなく自社の親会社・関連会社なども含む）を相手とする業務など、恒常的に海外を対象とする部署を持つ企業の方は、11ページの質問6へ進んでください。

該当されない方は、質問は以上です。ありがとうございました。

質問5 7ページの3-4で「1. 海外展開しておらず、国内に外国籍の社員はいない。国内で外国人が顧客となるケースもない」をチェックされた方に伺います。

注）次の質問5における「外国人顧客」とは、観光などで訪日した外国人、仕事や留学で日本に滞在する外国人など、日本国内にいる外国人顧客を指します。

5-1 今後、国内において、外国人顧客へのサービスや商品の開発に対応するケースが生じた場合の人材について伺います。

5-1-1 外国人顧客への対応を想定した人材の採用と社内選抜・育成の方法として実現可能と思うものを1つチェックしてください。

1. ☐ 現状では何とも言えない⇒次ページ 5-2へ
2. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用する
3. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用する
4. ☐ 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する
5. ☐ 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する
6. ☐ 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成する
7. ☐ 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしない

5-1-2 5-1-1で「1. 現状では何とも言えない」以外の選択肢2.～7.をチェックされた方に伺います。

外国人顧客に対応するための人材に必要な能力として、特に重要になると思うものを3つまでチェックしてください。

1. ☐ 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力
2. ☐ 外国人に対しても、過度に意識せずに自然に対応できる能力
3. ☐ 外国人に対しても、自らの意志を明確に伝えられる能力
4. ☐ 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力
5. ☐ 外国顧客の対応に必要な業務上の知識や経験があり、活用できる能力
6. ☐ その他 具体的に ☐

5-2 今後、国内で外国人を採用した場合の人材について伺います。

5-2-1 国内の外国籍の社員への対応を想定した人材の採用と社内での選抜・育成の方法として、実現可能と思うものを1つチェックしてください。

1. ☐ 現状では何とも言えない⇒5-3へ
2. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用する
3. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用する
4. ☐ 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する
5. ☐ 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する
6. ☐ 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成する
7. ☐ 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしない

5-2-2 5-2-1で「1. 現状では何とも言えない」以外の選択肢2～7.をチェックされた方に伺います。

国内の外国籍の社員に対応するための人材に必要な能力として、特に重要になると思うものを3つまでチェックしてください。

1. ☐ 外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力
2. ☐ 外国人であることを過度に意識せずに、自然に対応できる能力
3. ☐ 外国籍の社員との業務や労務についての交渉においても、主張すべき点はきちんと主張できる能力
4. ☐ 外国籍の社員に対する統率力やリーダーシップ
5. ☐ 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力
6. ☐ 海外のさまざまな労働慣行についての知識を持ち、対応できる能力

5-3 今後、海外での事業展開を始めた場合の人材について伺います。

5-3-1 海外での事業展開を想定した人材の採用と社内での選抜・育成の方法として、実現可能と思うものを1つチェックしてください。

1. ☐ 現状では何とも言えない
2. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人のみを採用する
3. ☐ 一般の社員とは別枠で日本人と外国人を採用する
4. ☐ 日本語での意思疎通ができるという条件で、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する
5. ☐ 特に日本語力は問わずに、一般の社員とは別枠で外国人のみを採用する
6. ☐ 特にそのための採用を行わず、一般の社員から選抜・育成する
7. ☐ 特にそのための採用や、一般の社員からの選抜・育成はしない

5-3-2 5-3-1で「1. 現状では何とも言えない」以外の選択肢2～7.をチェックされた方に伺います。

海外での事業展開のための人材に必要な能力として、特に重要になると思うものを3つまでチェックしてください。

1. ☐ 英語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力
2. ☐ 英語以外の外国語での意思疎通や、情報のやり取りができる能力
3. ☐ 外国籍の社員に対する統率力やリーダーシップ
4. ☐ 海外の業界や企業経営の情報を収集し、的確に分析し、適切な対策や戦略を打ち出せる能力
5. ☐ 海外の最新技術に関する情報を収集し、理解・活用できる能力
6. ☐ 論理的に語り、理解し、幅広い人々に対して説得や交渉ができる高い論理的思考力
7. ☐ 海外との交渉においても主張すべき点はきちんと主張できる能力
8. ☐ 異なる価値観や文化・風習を理解し、対応できる能力
9. ☐ 展開先の国や地域の文化や商習慣についての知識を持ち、対応できる能力
10. ☐ その他 具体的に

質問5に回答いただいた方は、質問は以上です。ありがとうございました。

質問6 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員（国内・海外勤務は問いません）について伺います。

6-1 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の人材育成プログラムを実施していますか。
該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ 実施している ⇒質問 6-2 へ 2. ☐ 実施していない ⇒質問 6-3 へ

6-2 6-1 で「1. 実施している」をチェックされた方に伺います。

海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の人材育成の成果をどのように評価していますか。該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ かなり高い成果をあげていると思う
2. ☐ 一定以上の成果をあげていると思う
3. ☐ 期待したほどの成果はあげられていないと思う
4. ☐ 日本人のグローバル人材育成の成果はあがっていないと思う
5. ☐ 一概には評価できない
6. ☐ 育成後の成果を判断できる情報が不足していてわからない

6-3 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する日本人社員の能力として、特に重要と思うものを3つまでチェックしてください。

1. ☐ 外国語でのコミュニケーション力 2. ☐ 海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解
3. ☐ 担当業務をこなす能力 4. ☐ 多様な人々とのコミュニケーション力
5. ☐ 応用力、柔軟性 6. ☐ 率直性
7. ☐ 自主性 8. ☐ 忍耐力、ストレスへの耐性、体力
9. ☐ 海外での生活を持続する能力 10. ☐ チームワーク力、リーダーシップ
11. ☐ その他 具体的に ☐

質問7 日本国内で、海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員について伺います。

7-1 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員の人材育成プログラムを実施していますか。
該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ 実施している ⇒質問 7-2 へ 2. ☐ 実施していない ⇒次ページ 質問 7-3 へ
3. ☐ 外国人社員はいない ⇒次ページ 質問 9 へ

7-2 7-1 で「1. 実施している」をチェックされた方に伺います。

海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員の人材育成の成果をどのように評価していますか。該当するものを1つチェックしてください。

1. ☐ かなり高い成果をあげていると思う
2. ☐ 一定以上の成果をあげていると思う
3. ☐ 期待したほどの成果はあげられていないと思う
4. ☐ 外国人のグローバル人材育成の成果はほとんどあがっていないと思う
5. ☐ 一概には評価できない
6. ☐ 育成後の成果を判断できる情報が不足していてわからない

7-3 海外での業務や海外企業を相手とする業務を担当する外国人社員の能力として、特に不足していると思うものを3つまでチェックしてください。

- | | |
|---|--|
| 1. ☐ 日本語でのコミュニケーション力 | 2. ☐ 海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解 |
| 3. ☐ 日本語、自国語以外の語学力 | 4. ☐ 担当業務をこなす能力 |
| 5. ☐ 多様な人々とのコミュニケーション力 | 6. ☐ 応用力、柔軟性 |
| 7. ☐ 率直性 | 8. ☐ 自主性 |
| 9. ☐ 忍耐力、ストレスへの耐性、体力 | 10. ☐ 日本での生活を持続する能力 |
| 11. ☐ チームワーク力、リーダーシップ | |
| 12. ☐ その他 具体的に ☐ | ☐ |

質問 8 外国人社員が上司となった場合の日本人社員の能力として、特に重要と思うものを3つまでチェックしてください。

- | | |
|--|--|
| 1. ☐ 外国語でのコミュニケーション力 | 2. ☐ 海外でのビジネスの方法、常識、慣習への理解 |
| 3. ☐ 応用力、柔軟性 | 4. ☐ 率直性 |
| 5. ☐ 自主性 | 6. ☐ 忍耐力、ストレスへの耐性、体力 |
| 7. ☐ 上司の意向を先取りして汲み取れるこまやかな心遣い | |
| 8. ☐ その他 具体的に ☐ | ☐ |

質問 9 海外での業務や海外企業を相手とする業務など、外国人との交渉を含む任務に対応するための人材の採用と、社内での選抜・育成について伺います。以下の項目で、御社が実施しているもの、実施の方向で検討しているものについて、該当するものを全てチェックしてください。

	実施している	検討している
1. 通年採用制	☐ 0	☐ 0
2. 国籍・年齢を問わない、有能な人材の採用	☐ 0	☐ 0
3. 国籍・年齢を問わない、有能な人材の登用・昇進	☐ 0	☐ 0
4. 特定の国や地域への対応に特化した人材の採用	☐ 0	☐ 0
5. 海外の現地法人で採用された人材の日本の本社への登用	☐ 0	☐ 0
6. 国内・海外共通の採用基準による採用活動	☐ 0	☐ 0
7. 海外拠点と国内本社（又は自社と海外本社）の人事的な交流や人材の融通によって、個々の拠点の人材を最適化する人事システムの採用	☐ 0	☐ 0
8. 海外拠点と国内本社（又は自社と海外本社）の双方で人材教育の基盤を共有し、共通の社員教育を実施	☐ 0	☐ 0
9. 経営幹部について、国籍に関係なく世界規模での人員配置を実施	☐ 0	☐ 0
10. 自社の理念や経営方針、価値基準の海外事業所への周知徹底	☐ 0	☐ 0
11. 業務に関する運営方針の実施手順の規定（Policies and Procedures）の制定と海外事業所への周知徹底	☐ 0	☐ 0

質問は以上です。ありがとうございました。

「グローバル化に対処する人材の採用と育成」に関する実態調査

報 告 書

平成 28 年 10 月発行

一般財団法人 日本生涯学習総合研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋 1-20-10

Tel. 03-3539-3785 / Fax 03-3539-3787