

第3期 人と経営フォーラム

グローバル化の中でのコミュニケーション能力
～産業界の視点から考える「これからの日本・日本人のあり方」～

2017年11月

公益財団法人 日本生産性本部

目次

人と経営フォーラムの活動経緯	p.3
1. 問題意識	p.4
2. いまなぜ「コミュニケーション力」を問うのか？	p.5
3. コミュニケーション力とは何か？	p.6
4. コミュニケーション力はいかに形成されるか	p.7
5. 高いコミュニケーション力を持つグローバル人材の育成に向けて	p.8
6. 教育改革に向けた論点	p.10
「人と経営フォーラム」の概要	p.13

人と経営フォーラム活動経緯

- ▶ 日本企業が本格的なグローバル競争に伍して市場プレゼンスを高め、持続的に成長・発展していくために、経営の更なる質の向上が求められる。そのためには「人」に関する課題解決が必要である。経営資源の中で最も重要な「人」に着目し、日本企業のさらなる生産性向上、今後の企業経営の発展のため施策について議論し、生産性運動の基軸である「人づくり」の指針を検討することを目的として、2013年10月に「人と経営フォーラム」を設立した。
- ▶ 第1期フォーラムでは、「人づくり」の中でも最も重要であるトップ経営者に焦点を当て、その資質や選抜・育成方法等について議論した。また第2期フォーラムでは、第1期で議論した内容のうちコーポレートガバナンスに焦点を当てて議論した。コーポレートガバナンスの制度論にとどまらず、企業価値向上のために外部視点、特に社外取締役の活用を通じて「攻めのガバナンス」を実現するために必要なことは何かをテーマとした。
- ▶ 第3期フォーラムでは、日本における未来志向の人材像と育成策について改めて検討し、グローバル化に必要なコミュニケーション能力に焦点を当てて議論した。今までのコミュニケーションと全く異なる点である「同質価値から異質価値」を前提とした新しいコミュニケーション能力向上という観点から産業界の視点で議論した。

1. 問題意識

日本の経済・産業・社会を取り巻く環境は、近年その変化を加速させている。中国やインド等の経済発展に加え、東南アジアをはじめとする新興国・途上国の成長と、それを牽引する現地企業の競争力の向上の中で、日本及び日本企業の存在感や今後の持続的な成長のあり方が問われている。

こうしたグローバルな環境変化とともに、ICT (情報通信技術) を基礎とする IoT や AI 等のイノベーションへの対応も急務である。科学・技術とそこからの経済・社会的価値の創造は、これまで以上に日本の経済・産業・社会の発展の原動力となることが期待される。

さらに、日本の人口、特に労働力人口の減少が続くなかで日本が持続的に発展していくためには、労働力の多様化が不可避である。60 歳までの男性を前提とした社会では今後の発展は見込めず、エイジフリー・女性・外国人・障がい者などが各々の違いを超えて活躍できるユニバーサルな社会を構築することがより一層求められている。

このような「グローバル化」「イノベーション」、「ダイバーシティ」という大きな、そして急速に進む環境変化のなかで、日本及び日本企業が今後も活力ある成長と発展を実現していくためには、未来志向の人材像とその育成策について改めて検討する必要があるのではないかと。現在直面している環境変化に適應するのみならず、それを最大限に活用してこれからの成長・発展につなげていけるような人材を量・質ともに増やしていくことが求められるだろう。それこそが、国としての競争力を向上させ、グローバルな企業間競争、人材間競争を勝ち抜くための鍵であると考えられる。

本フォーラムでは、そうした未来志向の人材像とその育成策を考えるにあたって、グローバル化、イノベーション、ダイバーシティのすべてに共通する、今までのコミュニケーションと全く異なる点である「同質価値から異質価値」を前提とした「コミュニケーション能力」に着目した。ここでは、議論の拡散を防ぐために、特にグローバル化の中でのコミュニケーション能力という点に焦点を当てて議論した。

2016 年～2017 年にかけて、フォーラムメンバーによる合計 6 回の会合、そのなかで次代の産業界を担っていく若手や教育界などからゲストを招いての討議を通じて、いま求められているコミュニケーション力とは何か、それを形成ないし向上させていくためには何が必要なのかという点を、企業の人事制度や教育行政等のあり方にも踏み込んで検討を行った。本報告書は、会合や討議の成果を整理したものである。

2. いまなぜ「コミュニケーション力」を問うのか？

今後の日本経済・産業・社会の持続的な発展にとって、コミュニケーション能力は個人レベル、組織レベル、地域レベル、あるいは国のレベルなど、あらゆるレベルで求められる最も重要な要素の一つである。もちろん、コミュニケーション能力の重要性は古くから指摘されており、決して新しいものではない。なぜわれわれはいま、このコミュニケーション能力を問うのか。そこには以下のような日本が直面する今日的な状況がある。

日本経済・企業を取り巻く環境変化

問題意識でも述べたように、日本経済や日本企業を取り巻く環境の変化が挙げられる。そうした環境の変化には様々なものがあるが、なかでも重要なのは「グローバル化」、「イノベーション」、「ダイバーシティ」であろう。この三つの変化要素は、いずれも異質な個人や組織等との間の意見対立や葛藤を内在している。そして、対立や葛藤を超えて新しい価値を創出していくためには、「同質価値から異質価値」を前提としたコミュニケーションが重要な役割を果たす。しばしば「創造のためのぶつかり合い」(creative non-conformity)と言われるが、ぶつかり合いが創造につながるか破壊につながるかはまさに異質価値を前提としたコミュニケーション能力が大きなカギを握っている。

ガラパゴス化への対応

日本企業の製品・サービス開発は時として過剰機能、過剰品質を生み、日本発の規格は自国では通用しても世界標準にはならないなど、日本だけの独善的な価値に根ざしたものに陥りがちであった。これには様々な理由が考えられるが、日本発の世界標準の確立に向けた情報発信や交渉・説得におけるコミュニケーション力の不備も一因といえよう。

地域からの情報発信の期待

第二次安倍政権の経済政策の柱の一つである地方創生に関連して、各地域でのコミュニケーション力も問われている。それぞれの地域でどのような地域資源が存在し、それがどのように活用できるのか、それを通じて当該地域、さらには日本の経済・社会にいかなる価値を提供できるかという能動的な情報発信力が期待されている。

2020年の東京オリンピックという契機

現在の安倍内閣による長期政権の下、日本は国際社会において最も存在感のある国の一つとなっており、国際的な注目度も高まっている。また、2020年に開催される東京オリンピックは、日本が積極的な情報発信を通じてグローバル・プレゼン

スをさらに高めていく重要な契機ともなりうる。それは、日本人、日本企業、そして日本という国が世界に向けてコミュニケーション力を高め、実践していく好機でもある。

3. コミュニケーション力とは何か？

日本及び日本企業において、異質価値を前提としたコミュニケーション力は現在、そして今後も求められる最も重要な要素の一つである。それでは、ここでいうコミュニケーション力とはいったいどのようなものなのだろうか。コミュニケーション力の形成や向上等について議論する前に、本フォーラムで定義するコミュニケーション力について整理しておこう。

語学力を超えて

まず、コミュニケーション力とは、単なる語学力とは異なるという点に留意する必要がある。グローバル化の進展の中で、外国語、特に世界の標準言語となった英語の能力を向上させることは必要だが、コミュニケーションという観点からはそれで十分とは言えない。

「発言力」の重要性

外国語、特に英語が理解できる、英語を話せるということを超えて、より重要なのは自分のアイデアや考えを臆せず主張する「発言力」や「情報発信力」である。英語を「話せる」と「発言する」ことは同じではない。日本では古くから、「沈黙は金である」といわれてきたが、黙してはグローバルには通用しない。

もちろん、こうした発言力や情報発信力は、グローバル化だけでなく、イノベーションの実現やダイバーシティへの主体的なかわりのための共通能力であることは言うまでもない。

他人の意見を聞き、尊重する力

コミュニケーションにおいて「発言する」ことが重要であるとしても、単に発言するだけ、主張するだけではコミュニケーションは成り立たない。異質価値を前提として、相手の意見を受け入れて自分の考えを深めていくことこそが、真のコミュニケーションである。その意味で、コミュニケーション能力の根底には、自他の個性およびその差異を尊重できる寛容性が必要となる

他者とのやり取りを通じた価値の創造

コミュニケーションは、何が何でも相手に勝つことが目的ではない。コミュニケーションの目的は相手とのやり取りを通じた価値の創造にある。それゆえ、相手の理屈に対して感情を前面に押し出すのではなく、理屈には理屈で応えるというコミ

コミュニケーションの作法が問われる。

コミュニケーション力が日本を救う！？

このような意味でのコミュニケーション力が高まることで、日本は何がどう変わるのか。まず、積極的な情報発信を通じたグローバル・プレゼンスの向上が期待できる。そして、異質な個人や組織等の間でのアイデアや考え方の本質的対話を通じてイノベーションの創出が促される。さらに、コミュニケーションを推進する上でのダイバーシティの有効かつ効果的な活用を通じて経済・社会の持続的な発展が可能となる。このように、コミュニケーション力とは、グローバリゼーション、イノベーション、ダイバーシティに対応するための根源的な能力にほかならない。

4. コミュニケーション力はいかに形成されるか？

それでは、異質価値を前提としたコミュニケーション力を形成・向上していくことはどうすれば可能なのだろうか。ここではその要件として、「自論形成」「価値創造への目的意識」「ダイバーシティ（多様性）の活用」という三点を指摘したい。

発言力・情報発信力のベースとなる「自論形成力」

自らが主体的に自分のアイデアや考えを発言・発信していくためには、その前提として自分のアイデア・考え、すなわち「自論」があることが条件となる。その意味で、コミュニケーション能力は自論形成力によって左右される。

個人がこうした自論を形成していく上では、次のような点が重要になるだろう。

① コミュニケーションのための共通基盤としてのリベラル・アーツ

リベラル・アーツとは「人を自由にする学問」のことである。洋の東西を問わず、歴史的に蓄積された一般教養の知見は、固定観念から解かれて自らの考えを形成・深化させていくための基礎素養となる。

② 自分のアイデア・考えの背景となる自国の歴史・文化等の理解

発言力・発信力の基礎となる自論は、個人が置かれた文脈に依存することが多い。自国の歴史や文化・芸術、哲学等を理解することは、日本ないし日本人としての価値観を醸成し、グローバルに発信していく上での土台の一つとなる。

③ 世界の動きの中での日本の位置づけの理解

国際社会でいま何が起きているのか、その中で日本の位置づけはどうかというグローバルな視野がなければ、高いコミュニケーション力を持ったグローバル人材にはなりえない。単に国と国との関係というインターナショナル(inter-national)な見方ではなく、地球儀的な視点で自国を捉えるグローバル(global)な見方が重要である。

④ デイベート経験

自分のアイデアや考えを主張するだけでなく、対立する立場から自分のアイ

デアや考えを捉えることでそれらが相対化され、自論を深めることにつながる。

⑤ 批判者と助言者の役割

批判者は、ディベートの対立者と同じく、自分のアイデアや考えを磨き、相対化してくれる存在として重要である。他方、批判者ばかりでは自論形成ができなくなる可能性もあるため、自論の形成を支援するメンターやファシリテータの存在も大切である。

価値創造に対する目的意識、意欲と主体性

既に述べたように、コミュニケーションの目的は他者との相互作用を通じた価値創造である。大きな価値を生み出したいという目的意識や意欲、主体性がなければコミュニケーション力は生まれない。コミュニケーション能力を形成・強化していく上では、そうした目的意識、意欲、主体性を醸成することが本質的な課題となる。

日本の若者が、未知の領域に挑戦して新しい価値を生み出していこうという意欲や主体性が希薄なのは、偏差値偏重で、教員が一方向的に「教える」という傾向が強かった日本の教育制度にも関係してきたと思われる。「答えのない問題について深く考える機会」が自我の確立を促すことに留意すべきだろう。

ダイバーシティ（多様性）の活用

自論を形成していく上でダイバーシティは重要な意味を持つ。外国人だけでなく、違うバックグラウンドを持ち、以心伝心や暗黙知の世界が通じない異質な他者との間で、自らのアイデアや考えを伝え、説得していく機会を持つことが自分のアイデアや考えを磨く契機になるだろう。単に多様性に漬かるだけでなく、自分の知らない考え方を取り入れて、自らのアイデアや意見を組み立てていくことが求められる。

5. 高いコミュニケーション力を持つグローバル人材の育成に向けて

先述のような異質価値を前提としたコミュニケーション力を形成・向上させていくための要件を踏まえつつ、企業において高いコミュニケーション力を持ったグローバルな人材を育成していくための施策について考えよう。

必要条件としての語学力の向上

まず確実に進む経済・経営活動のグローバル化の中で主体的に発言し、情報を発信していくうえで、語学力、特に英語力の向上は必須である。すでに大企業をはじめ多くの企業では英語集中プログラム等を用意し、社員に英語力を身に付けさせようとしている。こうした語学力習得の支援は、グローバル人材としてコミュニケーション能力を向上させていくための必要条件である。

コミュニケーション力の育成のための体系的なプログラム

しかしながら、すでに指摘したように、語学力はコミュニケーション力と同じではない。いま求められているのは、語学力を超えた、真のコミュニケーション能力の育成のための体系的なプログラムであるが、こうしたプログラムを用意できている企業は限られている。

三菱商事では、入社8年目までの若手社員を対象とした「グローバル研修生制度」を設け、2010年から毎年100名程度を6カ月～1年未満の期間に渡り海外に派遣している。国際的に事業を展開する大企業の例であるが、それら事例を参照しつつ、自社にあったコミュニケーション能力の育成のためのプログラムを検討することが期待されよう。

仕事を通じた自分の能力やアイデンティティの再発見

社員は企業での仕事を通じて成長する。仕事を通じて自分なりのアイデアや考え方、価値観を確立していく。企業としては、個々の社員が自分の考えや意見を確立し、主体的に発言・発信していけるよう、個人の能力やアイデンティティを再発見し、価値創造への目的意識や意欲を醸成していく仕組みづくりが求められる。

たとえば、個々の人材の特性に応じて、入社後どのような教育や配置をするか、どのようなプロジェクトを任せるか、また時に修羅場体験(望まない困難)を与え、自分自身の可能性や強みに気付かせるなど、価値創造に向けた目的意識や意欲、主体性の醸成という観点から育成方法を検討することが望まれる。異なる職種のみならず、異なる国・地域をまたぐグローバルなローテーションも、海外での多様な経験を通じて自らの能力やアイデンティティを発見、確立させる重要な方策になるだろう。

グローバルな文脈で人を動かす人間力、やり抜く力の醸成

コミュニケーションのための自論の形成は異質な他者とのかかわりの中で促される。また、自らのアイデアや考えを発言し発信していく意欲や自信は、グローバルな実践での成功体験から生まれてくる。その意味で、海外の他社との業務提携などの機会を利用して、交渉や実践の経験をさせること、そしてそこでの権限移譲を通じて成功体験を蓄積させることが、個々人がアイデアや考えを確立して積極的にコミュニケーションしていくための基盤になると考えられる。

教育研修の主体となる人事部の役割

上記のようなプログラムや人事上の施策を整備・運用していく上で、教育研修や人的資源管理の主体となる人事部の役割が重要となる。経営資源の中でも最も重要な資源であるヒトの管理に関わる人事部は企業の中核機能であり、伝統的に優秀な社員によって担われてきたが、近年のグローバル化の進展の中で、人事部は最もドメスティック(国内志向が強い)な部署になっているのではないかという

意見もある。一部には、環境変化が速く、それに適応するための人事施策等の実現が間に合わないことなどから、経営者が求める人材像と人事部が考える人材像との間に乖離があるという指摘もなされている。こうした中で、人事部門にもグローバル化が必要であり、優秀な人事部の担当者を国内のみに張り付けるのではなく、海外経験をさせる、あるいは海外の事情に通じた担当者（現地法人の人事担当者等）をサブに付け、情報交換をすることなどが重要になるだろう。

6. 教育改革に向けた論点

もちろん、異質価値を前提とした高いコミュニケーション力を持ったグローバル人材は、企業に入った後の教育研修によって促成的に育成できるものではない。より根本的には、企業に入る前の教育のあり方に大きく依存している。最後に、こうしたコミュニケーション能力の向上のため、教育改革に向けた論点を、企業、教育機関、政府・行政機関、保護者、それぞれの観点から整理しよう。

企業に求められること

教育のあり方を改革していく上で、教育の出口の一つである企業での採用の基準や方法を変えることは重要である。もちろん、教育の出口は企業への就職のみではないが、高校・大学の卒業生の大多数が企業に就職する現状を考えると、企業での採用基準や方法の変更は高校・大学教育の見直しや入試改革を促す効果がある。

① 採用基準等の変革

たとえば、入社のための採用面接や試験を変更し、自論形成力やリベラル・アーツの素養を考慮する。また、採用に際して「何らかの形で海外と接点を持ち、グローバルなコミュニケーションを実践した経験がある人」など、企業としてどういう人材を採りたいかという採用方針を具体的かつ明確なメッセージで教育機関や学生・生徒に伝えることなどが考えられる。

② 採用方法の変革

留学経験の有無や TOEIC の点数、体育会の所属といった外形的な要素だけでなく、将来グローバルに創造的な活躍ができるかという潜在力を見る採用方法を工夫する。

また、問題解決力や発言力等に基づいて評価した成績上位者に、採用のシード権を与えるなど、企業と大学が協働した産学連携の教育プログラムの開発の有用性を検証することも必要であろう。

将来的には、社会人経験のない人はすぐに正社員に登用せず、様々な組織（NPO やボランティア等を含む）で一定期間経験を積んだ人を採用する、あるいはキャリア採用（中途採用）枠など、新卒一括採用以外の採用枠を拡大する

ことも検討すべきである。

教育機関に求められること

教育機関に求められることとして、以下の点が挙げられる。

① ディベート教育やアクティブ・ラーニングなどの導入

人の意見を聞き、共通点や相違点を整理しながら、自分の意見を論理的に構築・主張していくディベート能力は発言力や発信力を高める有効な教育方法の一つである。

また、アクティブ・ラーニングは、学生・生徒が主体的・自律的に考え、行動する能力を養う上で有効である。特に、答えがない問題を集団で考え、解決策（ソリューション）を見出していく能力を醸成することが期待される。

② 「人間力」の醸成と「日本人としてのアイデンティ」の確立

知性と人間性は車の両輪である。コミュニケーション力は、単に知識が豊富というだけでなく、豊かな人間性から生み出される。日本人としてのアイデンティティを確立するための基礎素養として、世界と日本の歴史を関連して理解する歴史観や伝統、文化等の理解を深める教育も必要になるろう。

③ 企業人の教育への積極的な関与

高校・大学に限らず、教育の現場に企業人が参画することは、多様な教養や専門知識、企画力、コミュニケーション力、プレゼン力等を高めるうえで重要な意味を持つ。ビジネスの第一線で活躍する企業人から、現在起きている世界の政治・経済・産業・社会等の変化を紹介し、その中で日本が置かれている状況を理解することは、学生・生徒が問題意識を持ち、自らの考えを形成・発展させていくための貴重な機会となる。

もちろん、処遇やキャリアなど教育に関与する企業人のメリットも併せて検討することが必要である。また、ワークライフ・バランスを考慮し、企業人が教育に関与できる時間を捻出する工夫も必要だろう。

④ 教員の企業等での研修や海外での研修の促進

グローバルな視野、高いコミュニケーション力を育てていくうえで、実際に教育に当たる教員自身が国際的な視野や多様な価値観を持つことが重要である。そのために教員が一定期間、企業や行政機関、NPO等で研修したり、海外派遣を通じて世界の動向を理解したりするプログラムの開発・拡充がさらに検討されるべきである。

ただし、そうした研修への参加やそのための準備に忙殺されるのを防ぐためにも、業務の見直しや教師のサポート役の導入などによる時間の捻出が欠かせない。

政府・行政機関に求められること

教育改革に向けて政府・行政機関には以下の施策が求められる。

① グローバルなコミュニケーションを実践し、維持できる場の創造

文部科学省が展開する「トビタテ！留学 JAPAN」は、日本の若者の海外留学への気運を醸成する官民協働の留学促進プログラムとして高く評価される。しかし、このプログラムの効果をさらに高めるためには、留学から帰ってきた人材がそのグローバルなコミュニケーション力を生かし、維持できる場づくりが必要である。留学を通じて高いコミュニケーション力とモチベーションを持った人材でも、帰国後に平均的な他者との交わりの中で社会化されてしまい、せっかく培った能力を活かしきれないことは大きな損失である。留学の機会を作ることとともに、帰ってきた後もグローバルなコミュニケーション能力を維持できる環境が必要である。

② 教育者の育成の充実

グローバル化やイノベーション等が急速に進む中、発言力・発信力を持った人材を育成していくにあたって、教育現場での教員の資質や能力の検討も必要だろう。教育者が備えるべき能力や価値観は何かなどを再定義し、教育者を育成することがますます重要になっていくと思われる。

そのためにも教育現場において、外国人教員及び外国人生徒の受け入れの拡充も検討する必要がある。

保護者に求められること

高校や大学における教育のあり方を変革していく上で、学生・生徒の保護者である親の理解と協力は不可欠である。今後のさらなるグローバル化の進展の中で、親には従来のような偏差値を基準にした単線的な教育に拘泥することなく、多様な価値軸の中でアイデンティティを発見・確立し、自ら主体的に考え、行動できる個人を育成していく教育への理解を深めてもらうことが肝要である。

自論形成力の向上のために、時として常識から外れて考えること、行動することを批判せずに受け入れる寛大さが求められよう。

以上

「人と経営フォーラム」の概要

■ 目的

日本企業が本格的なグローバル競争に伍して市場プレゼンスを高め、持続的に成長・発展していくために、経営の更なる質の向上が求められる。本フォーラムは、経営資源の中で最も重要な「人」に着目し、日本企業のさらなる生産性向上と、今後の企業経営の発展のため施策について検討することを目的としている。

■ 第3期フォーラムメンバー

フォーラム代表：

小島 順彦 三菱商事相談役／日本生産性本部副会長

フォーラムメンバー：

石塚 邦雄 三越伊勢丹ホールディング特別顧問
／日本生産性本部評議員

大八木 成男 帝人会長／日本生産性本部理事

小野寺 正 KDDI 会長／日本生産性本部理事

米山 茂美 学習院大学経済学部教授

松川 昌義 日本生産性本部特別顧問

大川 幸弘 日本生産性本部常務理事