

日本企業のグローバル化における現状と課題

——多様性の重視と共生的経営の実現に向けて——

リー 李 スー 洙 イム 任

キーワード

日本企業のグローバル化
多文化対応力
ダイバーシティ・マネジメント
国際競争力
共生的経営
グローバル人材

目 次

1. はじめに
2. 加熟化するグローバル人材の育成
3. 日本企業の「外国人」
 - (1) オリンパス外国人社長解任事件
 - (2) 「外国人社長」の登用
4. 日産自動車 CEO カルロス・ゴーンが多文化対応力
5. 国際競争力と多文化対応力
 - (1) 低下する日本の国際競争力
 - (2) 国際競争力と移民の受入れの関係
6. 変容を強いられる日本式経営スタイル
7. 英語力と国際競争力の関係
8. 結び—共生的経営の実現に向けて—

1. はじめに

グローバル化の潮流は過去の国際化の波と異なることから、日本社会は抜本的な変革を迫られている。とりわけ日本企業にとって、80年型の“海外進出”と、90年代以降の“グローバル化”とは根本的に発想は異なり、“国”単位から“地球”単位への転換が必要となる¹⁾。加え

1) 矢野里枝「グローバル人材戦略の鍵は発掘ではなく育成にあり」グローバル教育ドットコム代メ

て、グローバル時代に必要な力として異なる文化を持つ人たちと協働していく能力が必要となる。本稿では、多様な人たちと協働していく能力、すなわち「多文化対応力」とはどのような能力を指すのかを考察し、日本企業の低下しつつある国際競争力の原因を多様性と共生的経営の観点から論じたい。

2. 加熟化するグローバル人材の育成

グローバル化が加速する中で、日本企業は「世界で戦える人材」の育成と確保に躍起である。経済界の強いニーズから政府機関だけでなく教育機関においても「グローバル人材」という言葉が流行している。しかし、過熟化している中で以下のような批判も聞かれる。

「リーマンショック以降、日本企業は新興国市場開拓に躍起になっており、それにつれてグローバル人材不足が叫ばれ、その育成が緊急課題となっている。その背景に先進国市場の停滞と韓国企業や中国企業の台頭が著しく、市場の競争の激化がある。だが、(時代の変化に対応した人材の育成に出遅れた日本企業で) 育成プログラムを組んだだけではうまくいく保証はない」²⁾

1) 表取締役社長渥美育子氏へのインタビュー，労政時報の人事ポータル Jin-Jour，2011年8月11日付，<http://www.rosei.jp/jinjour/list/series.php?ss=205>，2012年12月12日アクセス。

2) 原英次郎「グローバル人材不足が物語る日本企業＝「人ベース」組織の光と影」，Diamond Online，News Analysis，2010年8月19日付，<http://diamond.jp/articles/-/91110>，2012年12月12日ア

今日の流行語である「グローバル人材」とはどのような人材を指すのか、そもそもその定義は不明瞭である。そして、「グローバル人材」の育成に関しての先行研究の蓄積も少ないのが実情である。経済産業省は、人口減少と超高齢化に加え、東日本大震災という深刻な危機からの復興という課題に直面している状況を鑑み、以下のように「グローバル人材」を定義化している。

「日本が再び経済成長を遂げるためには、企業のグローバル展開を支える「グローバル人材」の確保・育成が必要であると言われている。企業は若手社員には、語学力に加え、外国人との商談を行い、外国人とチームで働くことのできる能力を、中堅人材には海外拠点のマネジメント能力を求めている。語学力・コミュニケーション能力、主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感、異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティなどを有する人材（を指す）」³⁾

日本企業の「国際化」と「グローバル化」の違いを考えてみたい。前者は日本企業による海外進出の意味をもち、後者は国境を越え、地球を一体化した意味をもつ。すなわち日本を基軸にした人材育成ではグローバル時代にもはや対応できないことを示唆する。しかし、はたしてグローバル化の対応が遅れている要因は人材だけの問題なのであろうか？ たとえば、川村敏郎⁴⁾は、以下のようにグローバル化対応の遅れは人材ではなくむしろ経営者にあるとする。

「グローバル化を語る上で、“フラット化する世界”というキーワードがしばしば用いられる。これが真に意味することは、グローバル化を進める上で経営のあり方を抜本的に見直さなくてはならないということである。しかし、そのことを理解している経営者は実のところ少ないと言わざるを得ない。そして、そのことが日本企業のグローバル化の足かせになっている」⁵⁾

また川村は、「誰でも参加できる多様性こそ、オープン化の最大のメリットである」とし、「肩書きで仕事をしがちな面がある日本企業にグローバル化できない古い体質がまだ残っている」と日本企業の閉鎖性を指摘する。経営者は時代の変化に最も敏感に対応すべきで、日本企業が最も必要とするのは、世界市場を視野に入れたリーダーシップを発揮できる経営者なのではないか。グローバルリーダーとして注目を集める日産自動車のカルロス・ゴーン社長兼CEO（最高経営責任者）はグローバル企業のリーダーに必要な条件として、以下の5つの条件をあげている。(1) 客観的に状況を把握し、危機の原因を解析する、(2) これを踏まえて短期的な経営課題について優先順位を明確にしつつ、長期的な視点も忘れない、(3) 危機克服に向けて現場に思い切って権限を委譲する、(4) リーダーが当事者意識を持ち、状況が厳しい現場に直接足を運ぶ、(5) 危機から得た教訓を今後の経営に生かす。ゴーンは人材を個々としてとらえ、あえて個々のアイデンティティに着目し、アイデンティティとグローバル化の関係性を以下のように語っている。

ㄨ クセス。() は筆者が加筆。

- 3) 経済産業省『通商白書2012～世界とのつながりの中で広げる成長のフロンティア～』, 2012年, 第4章, 第2節, 434頁を参照。グローバル人材の定義は、グローバル人材育成推進会議, 2011年, 7頁から引用したもの。() は筆者が加筆。
- 4) 川村敏郎は、NECの元代表取締役副社長としてITソリューション事業の主要ビジネスユニットの最高責任者を務める。

「グローバル化を恐れる人は、自らのアイデンティティや文化に不安があるからだ。グ

- 5) 川村敏郎「海外マーケットを主戦場に！ グローバル競争を勝ち抜く“真”の経営基盤とは」, 第23回 IT media エグゼクティブセミナー, 2012年3月15日付, <https://itmedia.smartseminar.jp/public/seminar/view/388>, 2013年2月1日アクセス。

ローバル化している人や会社、国というのは、自分たちのルーツに自信を持っている。グローバル化とは、強いアイデンティティと組み合わせることで成り立つ」⁶⁾

広辞苑⁷⁾による「アイデンティティ」の定義は、以下である。① 人格における存在証明または同一性、ある人が一個の人格として時間的・空間的に一貫して存在している認識を持ち、それが他者や共同体からも認められていること。自己同一性、同一性 ② ある人や組織が持っている、他者から区別される独自の性質や特徴を意味する。企業もアイデンティティをもつが、日本では「企業風土」という言葉のほうがよく使われる。日本の場合、等質性が重んじられる風土や文化の中で「個」のアイデンティティが重視されることはあまりなかった。むしろ、会社や国家という所属する集団のアイデンティティが「個」のアイデンティティにとってかわり、日本企業の圧倒的多数派である日本男性は国のため、会社のために生きるという生き方が普通になった。結果として企業、組織、団体に依存する生き、個々の力は集団の中で埋没する傾向にある。日本企業の特質は、日本社会の特異性に大きく関連する。林・重本は、このような状況を鑑み「日本は企業中心社会という社会構成のため、人々が疲弊し、競争経済につかれた人たちの関係性は崩壊しつつある」と警鐘を鳴らす⁸⁾。ゴーンが指摘するように、グローバル化を恐れるのは、会社人間が「個」のアイデンティティをもたない、もしくはもてないとしたら、逆説的に考えると多文化、異文化に触れ

ることによって、「個」のアイデンティティが再生され、日本企業の活性化につながるかもしれない。

3. 日本企業の「外国人」

(1) オリンパス外国人社長解任事件

2012年11月17日付の経済週刊誌 *The Economist* の Letters 欄に以下の意見が投稿された。投稿者は、スイスに本部を置き、ヨーロッパを代表するビジネススクールである国際経営開発研究所 (IMD), Global Leadership プログラム教授の Stewart Black である。

「私は、1978年以後、複数回日本で仕事をした経験をもつ。日本在住の経験から日本という国、そして人々に対しては親近感をもつ。しかし、日本企業は未だ外国人材にとって閉鎖的であり、外国人が上級幹部になれない状況を憂いでいた。今回のオリンパス外国人社長解任劇を見ると、日本企業の在り方はあまり変わっていないことがわかる。1995年には、*The Fortune Global* トップ500社にランクインした日本企業数は141社でどの国よりも多かったが、欧米の企業は安定した数字が維持されてきたにもかかわらず、日本企業数は減少傾向を辿り、2012年にはその数は半減し68社だけがランクインしている。このような結果から日本企業は明らかに国際競争力が低下していることがわかり、その原因は日本企業の閉鎖性にあると思う。このままでは、日本企業は競争が激化するグローバル市場において置いてきぼりになる」⁹⁾

オリンパス外国人社長解任劇とは、2011年10月14日、年間売上高が一兆円前後もある老舗の光学機器メーカーオリンパスが社長であるマイケル・シー・ウッドフォードを突然解任した事

6) 伊藤正倫「ゴーン氏が語ったグローバル化の条件—英語教育だけでは十分でない」日経ビジネス Online, 2012年7月9日付, <http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20120705/234148/?rt=ncnt>, 2013年2月1日アクセス。

7) 『広辞苑』第六版 2008年、8-9頁。

8) 林尚毅・重本直利「自然・労働・グローバル化・マネジメントにおける共生を考える」『龍谷大学経営学会2012年度共同研究部会（共生哲学研究会）報告書』, 2013年、1～2頁。

9) Stewart Black "Japan needs to open up" *The Economist*, Hebdomadaire, November 17TH- 23 RD 2012, Volume 405, Number 8811, 2012年11月17日付, 日本語訳は筆者による。

件のことである。解任直後、ウッドフォードは海外メディアに不透明な買収要件を指摘したことが解任理由であると述べた。この解任劇の伏線として、経済ジャーナリストの山口義正が2011年8月付月刊誌『FACTA』でオリンパスがひた隠しにしてきた不透明な買収案件を暴く記事を掲載していた。巨額の損失を「飛ばし」という手法で損益を10年という長期的間隠べし、不正の粉飾会計を行ったスクープ記事を読んだウッドフォードは調査を始め、記事内容が真実であることを知る。10月11日、ウッドフォードは、菊川剛会長と森久志副社長に辞任を要求したが、その3日後の10月14日、役員会でウッドフォードは突如解任された。オリンパスで30年間勤務してきた英国籍のウッドフォードは、この記事が掲載される4ヶ月前に「オリンパス初の外国人社長」として迎えられたところだった。ウッドフォードは、ヘッドハンティングで雇用された外国人社長ではなく、30年勤続という生え抜きの人材であったが、常務や専務、社長といった役職名がつかない「ヒラ取」ですらない執行役員であったのが一挙に社長に昇格された人材である¹⁰⁾。ところが、ウッドフォードは、外国人社長としてのリーダーシップを発揮する機会もなく、オリンパスの狡猾な損失隠しを知ることになる。この事件は、内部の衝突だけでなく日本の企業マネジメントの問題点をも浮き彫りにし、ウッドフォードは、オリンパスは日本企業の経営のあり方が世界標準に達していないと批判し、日本の企業社会全体の問題に発展することになった¹¹⁾。

欧米のメディアから日本の企業マネジメントに厳しい目が向けられたが、日本からの反論は「外国人社長」だから日本式経営の理解ができ

ないという論調が多く、「外国人」という属性を衝突の原因とした。そして、2000年代前半に粉飾決算や不正経理が明らかになって破綻した米エンロンや米ワールドコムを例を挙げて、コーポレートガバナンスは「世界的な課題」であり、日本の企業統治だけの問題ではないとする反論も多く聞かれた。

オリンパス事件後に、雑誌『FACTA』で事件をスクープした山口義正は、『サムライと愚か者暗闘オリンパス事件』を刊行し、詳細はさらに暴露された。山口は、本のタイトルで使ったサムライは、ウッドフォード自身であり、内部告発を恐れなかったオリンパス内の日本人従業員であるとする。そして、旧経営陣で、当初無関心を装った一部メディア、証券OBたち、そしてオリンパス関係者は愚か者と糾弾した。また、山口は「けんか両成敗」的解決法に異論を唱え、問題の原因を追究しなかった日本式解決法を以下のように批判する。

「ウッドフォードが私に投げかけた「どうして日本人はサムライと愚か者がこうも極端に分かれてしまうのか」という問いから（本書のタイトルを）¹²⁾とった。〈中略〉、ウッドフォード氏は英国ではナイトの爵位を授けられており、ナイトを日本風に言えば「馬乗り侍」となるであろう。日本で戦時に騎乗を許されていたのは身分の高い武士であり、英国のナイトも同様である。当然、プライドは高い。〈中略〉、本書のテーマの一つ（は）「日本人とは何者であるのか」だ。粉飾決算が発覚して2001年に経営破綻した米エンロンの例を引くまでもなく、オリンパス事件は日本以外でも起こりえる。しかし、日本人と欧米人と決定的に違うのは問題が生じたときにどう対応するのかであり、（その違いは）対応に当たって透明性を保ちつつ断固とした姿勢で取り組むのか、問題を隠すことによって無難な着地点を探すのかではないだろうか」¹³⁾

10) 山口義正『サムライと愚か者暗闘オリンパス事件』講談社、2012年、45頁。

11) 小平和良「オリンパス問題で日本社会が問われている」の違和感、日本のガバナンスばかりが責められているけど、日経ビジネス Online 記者の目、2011年12月12日付、<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20111208/224953/>、2013年1月5日アクセス。

12) () 内は筆者による。以下同様。

13) 山口義正、前掲書、219頁。

表1 社長の国籍（地域別）

	北 米	中南米	中 国	アジア	オセアニア	欧 州	中東／ アフリカ	合計 (3,199社)
日本人	72.2%	77.1%	90.7%	88.3%	86.3%	73.7%	95.1%	83.6%
外国人	27.7%	22.9%	9.3%	11.7%	13.7%	26.3%	4.9%	16.4%

出典：白木三秀「日本企業のグローバル人材マネジメント上の諸課題—調査結果からの考察—」『国際調査室報』第2号，2009年8月，69頁

「国籍」「人種」¹⁴⁾「文化」「言語」の違いなどにコンフリクト（衝突）の原因を求める状況では属性原理が強いと考える。属性原理とは、属性が上位であるということが選ばれる基準となる原理で、このことで、属性原理が強く機能する社会や組織では、閉鎖的と特徴づけられ不平等性の要因となることが多い。例えば、家柄、身分、性別、人種、民族など本人の努力では得る事ができない生得的な属性が社会的地位につながる。例えば、世襲制も属性原理が強く機能する制度と考えられる。

(2) 「外国人社長」の登用

日本では、「外国人社員」や「外国人社長」という言葉が頻繁に使われ、事件が起こればと「外国人」という言葉をメディアが率先して使うのは日本特有である。「外国人犯罪」などはその例である。日本社会において、「外国人社員」という表現は、日本以外の国籍をもつ社員を指し、この用語に関して、「外国人」(foreigners)という表現を用いる主体は日本人である¹⁵⁾。同じ外国人であっても、ヨーロッパ系の白人社員は羨望をもって日本人社員に迎えられることがあり、一方、アジア出身の社員には、日本のやり方を押しつけながら「日本人化」を強いる場合がある¹⁶⁾。しかし、その共通点は、

「彼らが日本人ではない」ということを強く意識する姿勢である。

ウッドフォードは英語で仕事を遂行していた。企業内言語は意思決定に大きな影響を与え、日本語母語者、英語話者の力関係が課題となる。白木¹⁷⁾は、「企業のグローバル化とは (1) 使用言語は日本語である保障はない、(2) 日本の地域本社である日本本社と、グループ企業全体の意思決定を行う場である世界本社とを明確に区別すること、そして (3) 人材の登用は多国籍となるのは自然である」とする。別の言い方をすると、他のグループ企業との人事交流を実施し、多国籍な人材を包含できる力をもつことが「企業のグローバル化」なのである。

表1は、海外に拠点を置く日本企業108社に対して、白木が実施したアンケート結果の中の「グローバル企業の社長の国籍」に関しての統計である。現地法人の社長の国籍を見ると、日本人83.6%、外国人16.4%と、8割が日本人である。この調査で、外国人社長の場合、526社中500社（95.1%）が現地国籍人であり、日本人・現地国籍人以外の第三国籍人の比率は526社中16社（3.0%）に過ぎないことがわかった。北米、中南米、欧州では外国人社長の割合が高くなり、中国、アジア、オセアニアでは日本人が現地に出向き、現地採用の従業員のトップに位置する場合が多い。中東・アフリカではさらにその数字は高くなる。これは日本企業が「人社員と日本人社員—日本語によるコミュニケーションを阻むもの」『異文化コミュニケーション研究』第10号，1998年，57～73頁を参照。

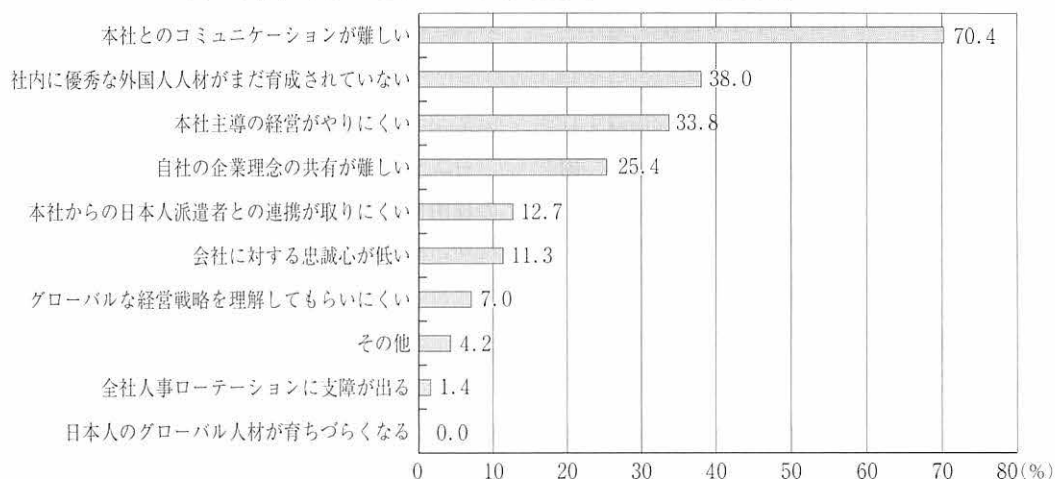
17) 白木三秀「日本企業のグローバル人材マネジメント上の諸課題—調査結果からの考察—」『国際調査室報』第2号，2009年8月，67-78頁。

14) 『広辞苑』第六版によると「人種」は「人間の生物学的な特徴による区分単位」と定義化しているが、社会学的属性における「人種」は、さらに広範であり、米国の国勢調査では自己による申告ゆえ定義は曖昧である。

15) 石井敏・久米昭元（編集）『異文化コミュニケーション事典』春風社，2013年，532頁。

16) 石井・久米，前掲書，533頁。清ルミ「外国ノ

図1 外国人社長を起用しない理由（選択肢3つまでの複数回答による）



出典：白木三秀「日本企業のグローバル人材マネジメント上の諸課題—調査結果からの考察—」『国際調査室報』第2号，2009年8月，71頁

欧米人に対する経営アプローチとアジア人に対する経営アプローチが異なることを示唆している。

白木の調査によると、外国人社長起用の方法と経緯は、内部昇進が63.4%と最も高く、二番目にパートナー企業の指名が40.8%、直接スカウトしたのが21.1%の順である。外国人社長起用の理由であるが、「本人の能力が優れているから」がトップで76.7%、「現地社会に深く入れる」が67.1%となっており、個人の能力を重んじる雇用方法をとっていた¹⁸⁾。

図1は、「外国人社長を起用しない理由（回答企業数71社）」に関しての報告である。「本社とのコミュニケーションが難しい」70.4%、「社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない」38.0%、「本社主導の経営がやりにくい」33.8%、「自社の理念の共有が難しい」25.4%、「本社からの日本人派遣者との連携が取りにくい」12.7%、「会社に対する忠誠心が低い」11.3%、「グローバルな経営戦略を理解してもらいにくい」7.0%となっている。興味深い点は、「日本人のグローバル人材が育ちづらくなる」は0%であった。この報告から、「日本人中心のコミュニケーションの取り方」や「本社

主導の経営」を重視する日本企業の経営者が多いこと、権限委譲するのを躊躇し、忠誠心で能力を図る、という日本式経営スタイルを外国人社長に求める姿勢が強いことがわかる。

永井¹⁹⁾は、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、企業が直面する課題を以下の3点に集約している。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。そして、これらの課題に対処するために、以下のような4つの施策を提言する。

4つの施策とは、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

19) 永井裕久「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 特集グローバル経営と人材育成」『日本労働研究雑誌』2012年，17頁。

18) 白木，前掲書，70頁。

ネジメント能力の育成, である。伊藤²⁰⁾は, 「異質性マネジメントとは異質な言語や文化が尊重され, そして各自のアイデンティティを明確にできる職場環境である」とし, 「異質性マネジメントにおいては, 摩擦や対立は均質な社会よりも頻発し, その度合いも大きくなる。困難な局面が多くなるからこそ, 勇気と忍耐力を支える揺るぎない自信の源として, アイデンティティが必要である」と結論づけている。

4. 日産自動車 CEO カルロス・ゴーンの多文化対応力

カルロス・ゴーン自身のアイデンティティと彼の経営戦略の関係を見てみよう。1999年3月に, ルノーが当時経営危機にあった日本第2位の自動車会社, 日産自動車と資本提携し, 同社を傘下に収めた後に, 当時のルイ・シュヴァイツァー会長の指示により, ルノーの子会社となった日産自動車に出向し, 同社の最高執行責任者 (CEO) に就任し, 日本に在住し始めた。

ゴーンは移民出身で, 国籍はブラジルであるが, 親はレバノン人, 生まれはブラジル, 育ちはフランスで, 国籍という属性だけでは彼のアイデンティティは語れない。重国籍を禁止する日本では理解しづらい点であるが, ゴーンはレバノンとブラジルとフランスの多重国籍を有している。アラビア語とフランス語, 英語, スペイン語, ポルトガル語の5言語を話し, 多言語力, 異文化対応力が高い。それは彼の豊かな人生経験から得た力である。

ゴーンは, フランスに移民する前に, 恩師であるフランス人のラグボール神父から多大な影響を受ける。ちなみに, ゴーンはイスラム教徒ではなく, キリスト教徒である。レバノンでは少数派であったキリスト教徒は他国へ移民するケースが多く, レバノンの人口は400万人だが, 海外に在住するディアスポラ²¹⁾がその数を

上回る。カルロス・ゴーンの家族はブラジルに移民し, ゴーンはレバノン系ブラジル人で, 8歳のときにブラジルからレバノンに移り, 14歳のときにフランスに移ったディアスポラの一人である。

ゴーンの就任当時は, 日本語ができないなどの理由に株式総会でも厳しいバッシングを受けたが, 組織改革を行い, V字回復²²⁾を遂げたゴーンへの評価は国内だけでなく国外でも高い。米国オバマ政権が2009年3月, ゴーン CEO に対して, GM 会長への就任を打診している。しかし, ゴーンは, ルノー日産の経営再建を優先したいという理由をあげ, その就任依頼を辞退した。

ゴーンは経営のグローバル化に向け, 人材の多様性 (ダイバーシティ) に尽力を注いだ。一般社員から管理職, 役員の各階層で国籍や性別に左右されず, 能力重視で人材を配置している。日産自動車が, 取締役や海外法人の社長など上位幹部100人の過半数を2016年度までに外国人にする方針を固めた。すでに幹部100人のうち44人を外国人が占めているが, 今後さらに海外進出を加速するとともに現地の外国人の登用を進める²³⁾。

日産にとってはダイバーシティ＝多様性の重要性を強調することで, 企業文化の構築を新たにしている。例えば, 「ダイバーシティは, 新しい価値観を生み出し, 会社の強みになる」と会社情報でその重要性を顧客に訴えており, ダイバーシティ・マネジメントの分野では日産は先駆的企業と言える。図2は, 日産のダイ

ゝいう意味をもち, 異境生活を強いられた少数派を指す。Safran, William, *Diasporas in Modern Societies: Myths of Homeland and Return*, *Diaspora: A Journal of Transnational Studies*, Volume 1, Number 1, Spring 1991, pp. 83-99 を参照。

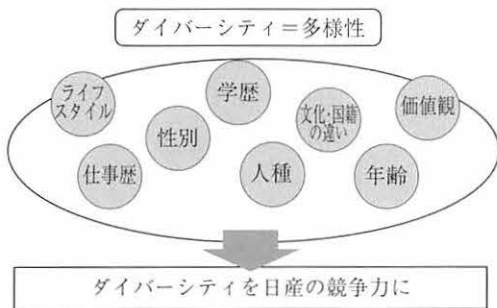
22) 1998年には約2兆円あった有利子負債を, 2003年6月には全額返済し (社債を発行して, 銀行からの借入金を全部返済している。), 12%前後まで落ちた国内シェアを20%近くまで回復させた。

23) 『読売新聞』「日産幹部, 過半数外国人に」2011年8月17日付。

20) 伊藤正倫, 前掲サイト。

21) ディアスポラという言葉は, ギリシャ語の動詞 *speirein* (種をまく) と接頭辞の *dia-* (分散する) に由来し, 語源的には「移住」や「植民」とノ

図2 日産、ダイバーシティ・マネジメントのイメージ図



出典：日産会社情報ホームページ、社員の多様性を活かすダイバーシティ

バーシティを重視するイメージを表示している。そこには、「ライフスタイル」「仕事歴」「性別」「学歴」「人種」「文化・国籍の違い」「年齢」「価値観」という要素を挙げ、ダイバーシティは日産の競争力になると謳っている。

5. 国際競争力と多文化対応力

(1) 低下する日本の国際競争力

日本の国際競争力が取り沙汰される中で、国際競争力とは一体どんな力なのであろうか？英語の訳を見ると、International Competitiveness が使用され、他国と相対比較する意味合いが強く、日本語でも国際競争力という言葉が使われることもある。荻原²⁴⁾は、企業の競争力は製品の市場シェア、利益額などが基準になるが企業の競争力と国の競争力は異なるとし、一筋縄ではいかない問題と言う。また、荻原は、国の国際競争力は、生産性で決まるが、生産性の基本的部分は教育、社会、文化等により長期的に決まるものであると指適する。

IMD (International Institute for Management Development) は毎年、約300の公式統計や独自調査の結果を分析し、主要国・地域の競争力を順位付けしている。国際力の総合評価は、Economic Performance (経済的成果)、Government Efficiency (政府の効率性)、Business

Efficiency (事業効率)、Infrastructure (インフラ) の4つの要因によって決定される。1989年から93年まで日本は総評において首位を維持していた。現在の日本の競争力ランキングは台湾や韓国、中国を下回っている。2012年の順位は、1位・香港、2位・米国、3位・スイスで、日本は27位でその競争力の低下は著しい(表2参照)。

表3は、IMDによる日本、米国、韓国、ドイツの競争力評価の推移(2004年～2012年)を示すが、日本の場合、政府経営の効率の低下が目立ち(33位から48位へ)、企業の経営効率は2009年に一度改善されたが、2012年には33位まで低下し、この二つの要因が全体的な総評の足を引っ張る結果となった。米国の競争力の推移を見ると、2010年、2012年以外は総評でトップの地位を維持し続けている。米国の競争力強化に向けた政府主導の提案は、教育人材、研究開発、社会インフラの分野で次々に発表されている。米国においては、2007年8月に米国競争力法が成立しており、中国やインドの急激な経済発展等により国際競争が激化することを予想し、米国の競争力を確実にするため予算を余すことなく執行している。研究開発によるイノベーション創出の推進や人材育成への投資促進に大幅な予算執行がなされ、その内容は画期的なものになっている²⁵⁾。韓国に関しては、「漢江の奇跡」と呼ばれる経済発展以降成長を続け、2008年の経済規模(GDP)では世界15位となった。韓国企業の競争力には世界中が注目しており、韓国企業の経営パフォーマンスは日本企業を凌駕し、1998年の通貨危機による構造改革、そして韓国企業のグローバルネットワーク経営やスピード経営が高く評価されている²⁶⁾。ドイツはというと、リーマンショックに端を発する金融危機の影響で、欧州各国の景気は冷え

25) 文部科学省「第1部 第2章 第1節 2 米国競争力法の制定、中国科学技術進歩法の改正等」『平成20年版経済科学白書』、2008年、25-35頁。

26) 詳細は、金堅敏「韓国企業の競争力と残された課題」『富士通総研(FRI)経済研究所 研究レポート』No. 393、2012年5月、を参照。

24) 荻原洋「日本の国際競争力とは何か」『ITソリューションフロンティア』2002年10月増刊号。

表2 2012年国際競争力トップ30ヶ国

1位	香港	11位	オランダ	21位	オーストリア
2位	米国	12位	ルクセンブルグ	22位	韓国
3位	スイス	13位	デンマーク	23位	中国
4位	シンガポール	14位	マレーシア	24位	ニュージーランド
5位	スウェーデン	15位	オーストラリア	25位	ベルギー
6位	カナダ	16位	UAE	26位	アイスランド
7位	台湾	17位	フィンランド	27位	日本
8位	ノルウェー	18位	イギリス	28位	チリ
9位	ドイツ	19位	イスラエル	29位	フランス
10位	カタール	20位	アイルランド	30位	タイ

出典：『2012年世界競争力年鑑』IMD, The World Competitiveness Scoreboard 2012 から作成。

表3 日本、米国、韓国、ドイツの競争力評価の推移（2004年～2012年）

〈日本〉	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
OVERALL	21	19	16	24	22	17	27	26	27
Economic Performance	16	20	14	22	29	24	39	27	24
Government Efficiency	33	33	26	34	39	40	37	50	48
Business Efficiency	31	31	22	27	24	18	23	27	33
Infrastructure	2	3	2	6	4	5	13	11	17

〈米国〉	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
OVERALL	1	1	1	1	1	1	3	1	2
Economic Performance	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Government Efficiency	10	16	14	19	18	20	22	19	22
Business Efficiency	1	3	4	6	3	16	13	10	11
Infrastructure	1	1	1	1	1	1	1	1	1

〈韓国〉	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
OVERALL	31	27	32	29	31	27	23	22	22
Economic Performance	41	38	36	49	47	45	21	25	27
Government Efficiency	32	28	41	31	37	36	26	22	25
Business Efficiency	25	27	28	38	36	29	27	26	25
Infrastructure	24	20	22	19	21	20	20	20	20

〈ドイツ〉	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
OVERALL	19	21	25	16	16	13	16	10	9
Economic Performance	4	22	20	8	6	6	9	6	5
Government Efficiency	30	30	28	23	26	27	28	24	19
Business Efficiency	29	32	28	25	28	19	25	16	17
Infrastructure	10	10	9	7	6	9	8	7	7

出典：以下の二つのデータから筆者が作成。

国際競争力データ（2004年から2008年のデータ）IMD The World Competitiveness Scoreboard, http://www.contraloriaciudadana.org.mx/mediciones/nacionales/17_Competitividad_IIM.pdf

国際競争力データ（2009年から2012年のデータ）ONG Contraloria Ciudadana, http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

込んでいるものの、ドイツは新興国への輸出を背景に2010年には景気回復を遂げた。ドイツの輸出主導経済は、大企業だけでなく「ミッテルシュタンド」と呼ばれる中小企業の存在がある。ドイツ中小企業の海外展開事例には目をみはるものも多く、そこで注目すべき点は異文化対応力である。従業員の異文化対応力を若いうちから養うことに力を入れて、世界各地の顧客ニーズを他社より迅速に把握し、製品開発につなげる力がある²⁷⁾。

(2) 国際競争力と移民の受入れの関係

異文化・多文化理解能力が国際競争力を高める要因に寄与するという視点で日本を評価することにする。労働者不足に喘いでいても未だに「外国人」として移民政策に積極的に取り組まない日本はサイドドア、バックドアと揶揄される制度や状況²⁸⁾を作り、場当たり的に労働者不足の補填をしてきた。日本は、正常かつ適切な外国人労働政策をもちえていないといえる。今日、日本は「第三の開国」と呼ばれる時代に入り、またグローバリゼーションの進展でヒトの動きが活発になるにつれ、閉鎖的であった外国人処遇政策を変革せざるをえなくなった。その背景に、日本の少子高齢化は、生産労働人口の減少、そして労働力不足や市場縮小など経済力の低下につながる深刻な問題がある。少子化が解消されても、高齢者数は減少しないため、国家にかかる社会福祉の負担は軽減されない。人手不足は今に始まったことではなく、多様な産業で、外国人労働者は過去においても安価な労働力として重宝されてきた。戦前、戦中においては、渡日したばかりの朝鮮人が未熟練労働

者かつ低賃金労働者として日本の主流産業の底辺を支えてきたが、経営学の分野においてさえマイノリティーや外国人の経済活動に関しての資料の蓄積は少ない²⁹⁾。

戦後から1980年代末までの日本の外国人政策は、外国人の最多グループである旧植民地出身者である韓国・朝鮮人を管理する制度と同義の意味をもち、その特徴は「同化」か「排除」という二項択一的なものであった。1980年代後半から、日本社会における単純労働に従事する労働者不足という経済的要因から外国人の入国審査基準を緩和させ、日系ブラジル人や日系ペルー人を労働者不足の調整弁として大量に受け入れた。これは、日本の外国人施策のベクトルが、「韓国・朝鮮人政策」から「ニューカマー・外国人労働者の受け入れ」へと変化するターニング・ポイントになり、「多文化共生」という観点から社会が大きく変容した。

西川は、「今日の人口減少社会は、日本人自らが選択した途であり、高齢者人口がここまで膨れ上がっては、高度経済成長時代のような成長は望めない」とし、「女性、高齢者、そして外国人の労働参加を進めることが残された成長戦略の一つ」としている³⁰⁾。このような社会の変化に鑑み、2012年7月から住民基本台帳制度の適用拡大を行う関連法案が国会で決議され、「出入国管理及び難民認定法」の改正案が施行された。1947年に始まった外国人登録制度が廃止され、外国人も住基台帳法に組み込まれることになっているが、外国人は「管理対象」であることは変わりはなく、彼らの社会統合、労働統合の視点は欠如している³¹⁾。

次に、IMD 国際競争力ランキング1位から

27) JETRO, 「国際競争力あるドイツ中小企業の戦略に迫る」『ユーロトレンド』2012年5月, 10頁を参照。

28) 外国人技能実習制度で実習という名目で安価な賃金で外国人を雇用している。近代の奴隷制度や人身売買であると国際的批判を受けている。短期滞在、留学、技能実習生という在留資格で来日し、その後不法残留する外国人は、日本のどこかで単純労働に従事している。労働者不足が深刻な産業で雇用されることが多い。

29) 詳細は、李洙任(編著)『在日コリアンの経済活動—移住労働者の過去、現在、未来』不二出版, 2012年を参照。

30) 西川清之「人口減少社会と「産業構造転換」の必要性—雇用の視点から」『龍谷大学 経営学論集』第52巻第2・3号, 2012年, 35頁。

31) 詳細は、李洙任「日本の外国人労働者を取り巻く雇用システムの光と闇: 社会統合・労働統合からみた異文化経営における課題」『龍谷大学経営学論集』第50巻第4号, 2011年, 64-81頁を参照。

表4 国際力ランキングトップ30ヶ国の移民率

IMD2012 順位	国	人 口	emigrants		immigrants	
			人 口	比率	人 口	比率
1位	香 港	7,089,705	718,990	10.1%	2,741,800	38.7%
2位	米 国	310,232,863	2,423,175	0.8%	42,788,029	13.8%
3位	スイス	7,623,438	407,581	5.3%	1,762,797	23.1%
4位	シンガポール	4,701,069	297,234	6.3%	1,966,865	41.8%
5位	スウェーデン	9,074,055	317,605	3.5%	1,306,020	14.4%
6位	カナダ	33,759,742	1,185,392	3.5%	7,202,340	21.3%
7位	台 湾	23,234,936	—	—	—	—
8位	ノルウェー	4,676,305	183,936	3.9%	485,444	10.4%
9位	ドイツ	81,644,454	3,529,460	4.3%	10,758,061	13.2%
10位	カタール	1,696,563	9,849	0.6%	1,305,428	76.9%
11位	オランダ	16,783,092	992,913	5.9%	1,752,869	10.4%
12位	ルクセンブルグ	497,538	57,787	11.6%	173,232	34.8%
13位	デンマーク	5,515,575	259,358	4.7%	483,714	8.8%
14位	マレーシア	28,274,729	1,481,202	5.2%	2,357,603	8.3%
15位	オーストラリア	21,515,754	442,632	2.1%	5,522,408	25.7%
16位	UAE	4,975,593	55,907	1.1%	3,293,264	66.2%
17位	フィンランド	5,255,068	329,269	6.3%	225,646	4.3%
18位	イギリス	62,348,447	4,666,172	7.5%	6,955,738	11.2%
19位	イスラエル	7,353,985	1,020,565	13.9%	2,940,494	40.0%
20位	アイルランド	4,622,917	736,889	15.9%	898,630	19.4%
21位	オーストリア	8,214,160	597,639	7.3%	1,310,218	16.0%
22位	韓 国	48,636,068	2,077,730	4.3%	534,817	1.1%
23位	中 国	1,330,141,295	8,344,726	0.6%	—	—
24位	ニュージーランド	4,252,277	624,623	14.7%	962,072	22.6%
25位	ベルギー	10,423,493	454,522	4.4%	1,465,677	14.1%
26位	アイスランド	308,910	42,693	13.8%	37,223	12.0%
27位	日 本	126,804,433	771,246	0.6%	2,176,219	1.7%
28位	チ リ	16,746,491	634,001	3.8%	320,397	1.9%
29位	フランス	64,768,389	1,738,006	2.7%	6,684,842	10.3%
30位	タ イ	66,336,258	811,123	1.2%	1,157,263	1.7%

出典：peoplemovin, migration flows across the world から作成

(注) (—) は記載なし。台湾の人口は、CIA World Factbook (2012年7月現在) から入手

30位までの国の人の移動について調査を試みた。表4はそれらの国の emigrants (他国へ移民した人たち) と immigrants (その国で在住する移民) に関してのデータである。IMD ランキング1位の香港の移民が全体に占める割合は38.7%と非常に高く、アジア地域で奮闘している4位のシンガポールを見ると人口のほぼ半分は移民である (41.8%)。2位のアメリカは国

籍法が生地主義をとっているの、アメリカで出生したものはすべて国籍が付与されるため、両親が外国人であっても二世はアメリカ人となる。よって、移民率そのものは13.8%という数値でも、アメリカ国家そのものが移民国家である。3位のスイスの移民率も高く (23.1%) で、同じヨーロッパからの移民が多く見られる。日本と韓国は、国内在住の外国人は1%台である

が、特別永住者や永住者も含まれるので四世、五世の在日外国人がこの統計に含まれる。このような事象は、他の国では見られない。日本と韓国と異なる点は母国を離れて他国で住む人たち (emigrants) の割合は、日本の場合1%弱で、韓国は4.27%で日本の数値より高い。このデータから国際力と移民の割合の関係が理解され、移民との接触から学ぶ異文化・多文化対応力が国際力に貢献していることを示唆している。

6. 変容を強いられる日本式経営スタイル

日本が国際競争において劣等の立場になり、日本の労働市場の特徴が取り沙汰され始めるとともに、労働市場の流動性の低さが問題になり、米国型経営システムを表面的に模倣する成果主義が導入された。終身雇用、年功序列、企業別労働組合という日本で多く見られた経営システムは、もはや維持できなくなっており、経営スタイルの大きな変革が必要である。

日本人男性を中心とした経営に対して、批判が強まるなか、今日では「多様な人材を積極的に雇用し、参画度を高めることが経営効率を高める」とした「ダイバーシティ・マネジメント」に関心が高まりつつあるが、この経営戦略も欧米方式の模倣で終わるかもしれない。日産が推進しているダイバーシティ・マネジメントが一定の成果を得るのは、経営トップのゴーンの異文化対応力が大きな要因であるかもしれない。

日本での「ダイバーシティ・マネジメント」は、企業の社会的責任 (CSR) の一環から生まれ、女性、高齢者、外国人、障がい者の登用において優先基準が働いている³²⁾。すなわち、日本的ダイバーシティ・マネジメントの

特徴は、まず日本人女性から、そして高齢者、最後に外国人と障がい者と序列が存在する。この点で日本のダイバーシティ・マネジメントは、欧米のダイバーシティ・マネジメントとはその特徴を異にする。移民国家である米国から誕生した「ダイバーシティ・マネジメント」では「人権」が根幹になっており、「平等機会」がキーワードである。1960年代の公民権運動を経て、1970年代には、アファーマティブ・アクション³³⁾が導入され、企業や大学などで少数派グループの雇用や昇格が可能となった。このように歴史を経て発展したダイバーシティ・マネジメントは、一流企業のリスクマネジメントの一環として重要視されている。社会土壌が根本的に異なる日本が欧米の経営戦略を表面的に模倣すれば、ややもすれば序列的なダイバーシティ・マネジメントで終わるかもしれない。それは欧米で提唱されているダイバーシティ・マネジメントではない。厚生労働省の統計によると、2011年には非正規比率が男性20.1%、女性54.6%と男女とも過去最高を更新している。正規職員と非正規職員、男女の序列があり、ダイバーシティどころではなく、「序列優先型ダイバーシティ」であり、そこからシナジー効果は期待できない。

7. 英語力と国際競争力の関係

経営効率が低い日本企業が、日本式経営手法から脱皮するのはそう簡単ではない。根回し、しがらみ、人の顔を見ながらの仕事、稟議システム、人為的ストレス、見た目にこだわる、肩書きにこだわるなどが日本的経営スタイルの特徴である。加えて、日本の会議運営は世界に類をみないほど非効率である。会議のための会議、会議後の会議、そしてやりなおしの会議などが日本の経営効率の支障になり、全員の意思が明確に表示できない。異文化の人たちとコ

32) 日本のダイバーシティ・マネジメントは、まず女性からという序列型が特徴である。日本のダイバーシティ・マネジメントの観点は現在のところ、女性の地位向上を訴えるものが多い。例として、日本経団連出版 (編集)『女性社員活躍支援事例集—ダイバーシティを推進する11社の取り組み (ニュー人事シリーズ)』日本経団連出版、2007年がある。

33) 差別と貧困に悩む被差別集団の民族や人種に対し、進学や就職や職場での昇進において、特別な採用枠の設置や試験点数の割り増しなどを行う直接の優遇措置を指す。

コミュニケーションするには、言葉で明確に説明し、理解する能力が必要となる。日本語においても意思表示を明確にしない場合、外国語での意思表示はさらに難しい課題となる。次に、日本人の英語力と国際競争力との関係を見ることにする。

河添恵子は、彼女の著である「遅れる日本？ 進むアジア！ アジア英語教育最前線」(2005年、三修社)で、「日本の英語教育が改善されなければ、世界のグローバル化（アメリカ化という意味ではなく、国境を越えるカネ、モノ、ヒトの移動）の潮流の中で『アジア圏の英語後進国—日本』という異名をとりかねない」と警鐘を鳴らす。TOEFL (Test of English as a Foreign Language, Internet Based Test, 2010年)のテスト結果で、2008年報告によると日本人の平均スコアは66点で161ヶ国中138位であった。そのうち、スピーキングテストは最下位だった。国間比較において、日本はアジア30ヶ国の中で27位だった。このような結果は目新しいことではなく、日本はアジア諸国で常に最下位のグループに位置している。

高齢化が進み、海外留学を目指す若者の数に減少傾向が見られ、若者の「内向き志向」が問題視されている。日本語、外国語両方の言語能力が乏しいことから、この10年の間にコミュニケーション能力やプレゼンテーション能力が教育機関で重視された。外国語の中で、とりわけ英語は「グローバル時代に即した」という枠組みで様々な英語教育改革がなされている。しかし、抜本的な改革がなされようとするナショナリズム的な反対意見が出て、一定の方向が見いだせないのが現状である。

教育機関が成果を出せない状態の下で、「もはや待てない」と英語を社内公用語にすると発表する企業が増えている。まず口火を切ったのが、ユニクロと楽天である。ユニクロは、売り上げに占める海外の割合を今後5年で現在の10%から50%に上げる目標を打ち出した。「円高は待ったなしで、製造業の海外移転に拍車をかけ、本社を海外に移す日本企業が増える可能

性もある」とした。楽天の三木谷浩史社長は、「グローバルに展開していくのですから、業務進行上の支障があれば、降格せざるをえない。日本語のできない人が日本でビジネスをやっているようなものですよ」と英語社内公用語の妥当性を訴えている³⁴⁾。

前述の日本式経営スタイルである非公式な会議スタイルも、英語を社内公用語にすることによって変化が起きている。英語ができなければ、発言権も持たず、英語での会議は、欧米スタイルで全員意思表示を明確にしなくてはいけないという問題が生じ、人事労務管理の問題にもなり、英語ができない人たちの権利にもつながら³⁵⁾。日本企業にとって国際的コミュニケーション能力の必要性は高まりつつあり、国内市場が縮小しつつある今、海外進出のために英語の社内公用語化を打ち出した企業はユニクロや楽天だけではない。シャープ (Sharp) は2010年10月、研究開発部門で英語を公用語化する方針を決定。パナソニック (Panasonic) も、2011年度の新卒採用の8割を外国人にすると発表した³⁶⁾。

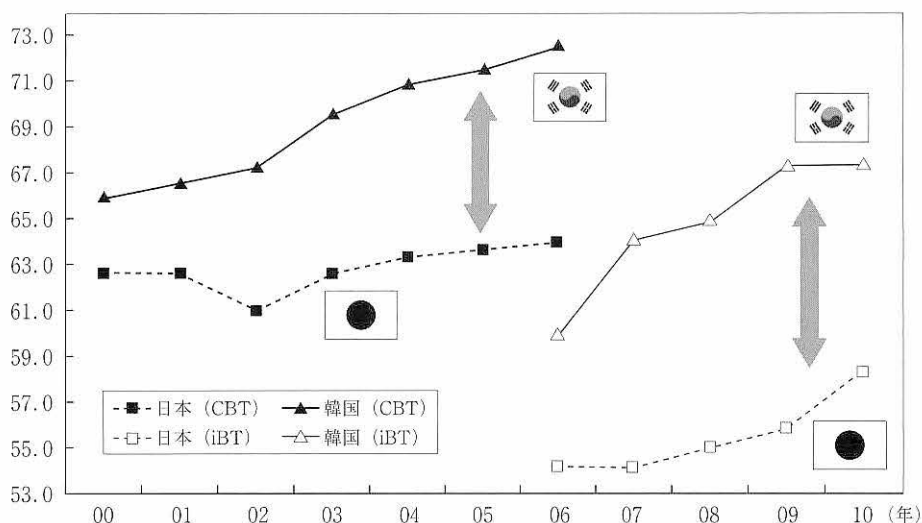
韓国の例を見ると、1997年のアジア通貨危機がきっかけとなり、金大中大統領 (当時) はこの危機の原因を「韓国人の英語力の弱さがグローバル経済に乗り遅れた原因を作った」ことを強調したことから、大幅な教育改革が急ピッチで展開された。図3は日本人と韓国人のTOEFL 平均スコアの推移であるが、その開きは大きくなりつつある。

34) 三木谷浩史「英語ができない役員は2年後にクビにします」東洋経済 ONLINE, 2010年6月16日付, <http://toyokeizai.net/articles/-/4500?page=2/>, 2013年2月1日アクセス。

35) 津田幸男は『英語を社内公用語にはいけない3つの理由』, 阪急コミュニケーションズ, 2011年で、英語社内公用語は従業員の「格差」「序列」「不平等」を助長すると批判する。

36) AFPBBNews「日本企業の英語社内公用語化に賛否両論地球人になろう！ 国際ニュースコミュニティ」, 2010年11月28日, <http://www.afpbb.com/article/economy/2776895/6525335>, 2013年2月5日アクセス。

図3 日本人と韓国人の TOEFL 平均スコアの推移



(注) 1. 試験方法が変更となったため、05年までは CBT、07年以降は iBT の点数についての満点に占める平均点の比率。

2. 06年以前は暦年ではなく、TOEFL 試験年度（前年7月～当年6月）のスコアを基準とする。

3. 06年の iBT は、05年9月から06年12月までのスコアが基準。

4. 受験者数は04年時点で日本が82,438人、韓国が102,304人。以降国別データの入手不可。

(資料) ETS, TOEFL Test and Score Data Summary

出典：吾郷伊都子，常峰健司，迫昭彦，藤田剛史「英語力のビハンドが招く国際競争の低下—『早期』『選択と集中』『実用』に基づく教育改革を通じ，国民的英語コンプレックスからの脱却を—」日本経済研究センター，2011年7月11日，9頁

多様な国際交流の中で，日本人の若者の英語でのコミュニケーション力の弱さが取り沙汰されているが，それは，英語力，いわゆる言語的側面だけの問題ではない。英語で何かを発信しようとするドライブ（内的動機），また他国に対する強い好奇心や関心が乏しいという要因が背後に潜んでいる。付け焼刃の英語力，すなわち表面的な言語の知識だけでは，太刀打ちできないのが国際交流で，日本の英語教育はこの観点が欠如しているのではないと思われる。いわゆる，言語知識だけでは言語力につながらない。「英語力」＝「国際競争力」ではなく，「国際競争力」＝「言語能力」＋「自己に対する自信」である。ゴーンが言及したグローバルリーダーシップ力とはアイデンティティと他者との関係性である。「自己に対する自信」とは自国民中心的な愛国心を煽るものではなく，自国が置かれている状況を把握し，他国との関係性に

よって自国を語れること，それが言語習得で大切なプロセスとなる。そして，組織や他者に依存しない個々の力が前提となる。

8. 結び—共生的経営の実現に向けて—

マネジメント手法で，安易にアメリカの成果主義を導入し失敗した日本企業は，ダイバーシティ・マネジメントにおいても欧米からの理論や手法を表面的に導入すると同じ轍を踏むことが懸念される。国籍や国境を飛び越えてビジネスを展開していく企業が増えて行く中で，外国人労働者と日本人経営者，また日本人従業員と外国人従業員の間に起こる軋轢やコンフリクトは確実に増えていく。そこで必要なのは，そのような軋轢やコンフリクトに対処できる能力である。加えて企業の活性化を高めるためにも外国人労働者だけでなく女性，障がい者，高齢者などの社会的弱者，マイノリティーなどを含めた

「社会統合・労働統合」「共生」に視点を置いたダイバーシティ・マネジメントは日本企業にとって焦眉の課題であることに間違いがないが、そこから創出されるシナジー効果が期待されなくてはならない。「多文化対応力」は、個々の労働者に求められる能力であり、「共生力」は、日本人労働者（高齢者・女性・障がい者を含め）と外国人労働者それぞれ個々の人材の力を包摂・統合し発揮させる力である。すなわち、労働者よりむしろ経営者に共生的経営力が問われるのである。

「国際力」とは「共生力」を基本とした共生的経営を意味し、個々の人材の力を重視することから始まる。経営人から従業員へ発揮する「強制力」や序列優先型ダイバーシティから共生的経営は実現できない。ダイバーシティ・マネジメントは、女性や少数派のみに適応を「強制」（きょうせい）するのではなく、組織文化やすべての人々がこのプロセスにかかわること、いわゆる「共生」（きょうせい）が基本となる。この内容の詳しい考察は今後の研究課題としたい。

参考文献

- 石井敏・久米昭元（編集）「異文化コミュニケーション事典」春風社，2013年
- 荻原 洋「日本の国際競争力とは何か」『IT ソリューションフロンティア』2002年10月増刊号，野村経済研究所
- 河添恵子『遅れる日本？進むアジア！アジア英語教育最前線』三修社，2005年
- 金 堅敏「韓国企業の競争力と残された課題」『富士通総研（FRI）経済研究所 研究レポート』No. 393，2012年 5月
- 経済産業省『通商白書 2012～世界とのつながりの中で広げる成長のフロンティア～』2012年
- 『広辞苑』第六版，2008年
- International Institute for Management Development (IMD)『2012年世界競争力年鑑』2012年
- 白木三秀「日本企業のグローバル人材マネジメント上の諸課題—調査結果からの考察—」『国際調査室報』第2号，2009年 8月，67-78頁

- JETRO「国際競争力あるドイツ中小企業の戦略に迫る『ユーロトレンド』」，2012年 5月
- 清 ルミ「外国人社員と日本人社員—日本語によるコミュニケーションを阻むもの」『異文コミュニケーション研究』第10号，1998年，57～73頁
- 津田幸男『英語を社内公用語にはいけない3つの理由』阪急コミュニケーションズ，2011年
- 林尚毅・重本直利「自然・労働・グローバル化・マネジメントにおける共生を考える」『龍谷大学経営学会2012年度共同研究部会（共生哲学研究会）報告書』，2013年。
- Safran, William, *Diaspora in Modern Societies: Myths of Homeland and Return*, *Diaspora: A Journal of Transnational Studies*, Volume 1, Number 1, Spring 1991, pp. 83-99.
- Stewart Black "Japan needs to open up" *The Economist*, Hebdomadaire, November 17TH- 23RD 2012, Volume 405 Number 8811, 2012年11月17日
- 文部科学省 第1部 第2章 第1節 2 米国競争力法の制定，中国科学技術進歩法の改正等」『平成20年版科学技術白書』，2008年，25-35頁
- 永井裕久「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 特集グローバル経営と人材育成」『日本労働研究雑誌』2012年，17-28頁
- 西川清之「人口減少社会と「産業構造転換」の必要性—雇用の視点から」『龍谷大学 経営学論集』第52巻第2・3号，2012年，17-36頁
- 日本経団連出版（編集）「女性社員活躍支援事例集—ダイバーシティを推進する11社の取り組み（ニュー人事シリーズ）」日本経団連出版，2007年
- 山口正義『サムライと愚か者暗闘オリンパス事件』講談社，2012年
- 『読売新聞』「日産幹部，過半数外国人に」2011年 8月17日付
- 李 洙任「日本の外国人労働者を取り巻く雇用システムの光と闇：社会統合・労働統合からみた異文化経営における課題」『龍谷大学経営学論集』第50巻第4号，2011年，64-81頁
- 李 洙任（編著）河明生・木村健二・田中宏・中村尚司・朴一『在日コリアンの経済活動—移住労働者の過去，現在，未来』不二出版，2012年

インターネットソース

IMD, The World Competitiveness Scoreboard

[http:// www. contraloriaciudadana. org. mx/mediciones/ nacionales/ 17_ Competitividad_ IIM. pdf](http://www.contraloriaciudadana.org.mx/mediciones/nacionales/17_Competitividad_IIM.pdf) (2013年2月1日アクセス)

吾郷伊都子, 常峰健司, 迫昭彦, 藤田剛史「英語力のビハンドが招く国際競争力の低下—『早期』『選択と集中』『実用』に基づく教育改革を通じ, 国民的英語コンプレックスからの脱却を—」日本経済研究センター

<http://www.jcer.or.jp/report/econ100/pdf/econ100bangai20110711data.pdf> (2013年2月10日アクセス)

伊藤正倫「ゴーン氏が語ったグローバル化の条件—英語教育だけでは十分でない」日経ビジネス Online (2012年7月9日付)

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20120705/234148/?rt=ocnt> (2012年12月12日アクセス)

AFPBBNews「日本企業の英語社内公用語化に賛否両論地球人になろう! 国際ニュースコミュニティ」(2010年11月28日付)

<http://www.afpbb.com/article/economy/2776895/6525335> (2013年2月5日アクセス)

ONG, Contraloria Ciudadana

http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf (2013年2月1日アクセス)

川村敏郎 第23回 IT media エグゼクティブセミナー, 「海外マーケットを主戦場に! グローバル競争を勝ち抜く“真”の経営基盤とは」(2013年3月15日付)

<https://itmedia.smartseminar.jp/public/seminar/view/388> (2012年2月1日アクセス)

The World Factbook

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> (2013年1月15日アクセス)

小平和良「オリンパス問題で日本社会が問われているの違和感, 日本のガバナンスばかりが責められているけど」日経ビジネス Online 記者の目 (2011年12月12日付)

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20111208/224953/> (2013年1月5日アクセス)

原英次郎「グローバル人材不足が物語る日本企業=「人ベース」組織の光と影」DIAMOND online, (2012年8月19日付)

<http://diamond.jp/articles/-/9110> (2012年12月12日アクセス)

日産会社情報ホームページ「社員の多様性を活かすダイバーシティ」

<http://www.nissan-global.com/JP/COMPANY/DIVERSITY/> (2013年2月5日アクセス)

Peplemovin, Migration flows across the world

<http://peplemov.in/> (2013年2月1日アクセス)

三木谷浩史「英語ができない役員は2年後にクビにします」東洋経済 ONLINE (2010年6月16日付)

<http://toyokeizai.net/articles/-/4500?page=2/> (2013年2月1日アクセス)

矢野里枝「グローバル教育ドットコム代表取締役社長渥美育子氏へのインタビュー: グローバル人材戦略の鍵は発掘ではなく育成にあり」労政時報の人事ポータル Jin-Jour (2011年8月11日付)

<http://www.rosei.jp/jinjour/list/series.php?ss=205> (2012年12月12日アクセス)

(受理 2013年3月31日)