

21 世紀を生きる実践型グローバル人材 の育成を考える

綿貫 雅一

一般社団法人 日本グローバルイニシアティブ協会

E-mail: mwatanuki@jgi.or.jp

本論文は、予測困難な VUCA 時代において、日本が持続可能な発展を遂げるためには「実践型グローバル人材」の育成が不可欠であると論じる。語学力や海外経験に加え、異文化理解、協働力、柔軟性、創造力といった総合的な資質を備えた人材こそが、変化に対応し新たな価値を創出できる鍵である。日本は現在、労働生産性の低迷、英語力・国際経験の不足、仕事への熱意の低さといった人的資源上の課題を抱えているが、米中の国際的影響力の相対的低下は、高度人材を獲得する好機でもある。その機会を活かすためには、①教育改革、②高度外国人材との共生、③デジタル人材育成の三本柱が重要であり、国・自治体・企業・教育機関が連携して人材育成に取り組むことが、日本の未来を拓く鍵となるであろう。

Key Words : *Practically-Oriented Global Talent, Educational Reform, Digital Competitiveness, A Cohesive Society with Highly Skilled Foreign Professionals*

1. VUCA の時代と日本の針路

21 世紀は、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）から成る「VUCA」の時代と称され、環境は急速に変化し、将来を予測することが極めて困難になっている。こうした時代には、過去の成功体験や既成概念に基づく思考や行動様式は通用せず、変化を受け入れ、新たな価値を創出する柔軟性と創造力が求められている。

日本の現代史を振り返ると、第二次世界大戦後の荒廃から目覚ましい復興を遂げ、かつては世界第 2 位の経済大国として「Japan as No.1」と称された。その原動力の大きな要因は、間違いなく「人材」であった。資源に乏しい我が国にとって、勤勉で高品質な労働力は最大の資産であり、官民が一体となった人材育成と、それを活かす社会制度が日本の国際競争力を支えてきた。

しかし、1990 年代初頭のバブル崩壊以降、日本は長期にわたる経済の停滞に直面し、多くの日本企業は国際的な競争力を失い、国民の間には自信喪失の空気が広がっている。加えて、急激な人口減少と少子高齢化は、労働力不足や社会保障制度の持続性に深刻な影響を及ぼし、国の活力そのものを脅かしている。

一方で、世界に目を向ければ、米中間の覇権争いや AI・量子技術といった破壊的イノベーションの進展が、従来の産業構造や社会のあり方を根本から揺さぶっている。こうした中でも、ヒト・モノ・カネ・情報が瞬時に国境を越えるグローバル化の流れは止まらず、社会のボーダレス化は不可逆的な現実である。

また、21 世紀はデジタル時代であり、日本のデジタル競争力の低さは深刻な課題である。IMD が発表した「世界デジタル競争力ランキング 2024」に

よれば、日本は世界 31 位と、主要先進国に大きく水をあけられている。教育水準（数学）や高等教育の達成では優位性がある一方で、ビジネスの俊敏性、規制の枠組み、国際人材の不足など深刻な構造的要因から低落が続いている。

実際、超長期的な視点から日本の将来を展望すると、経済成長の見通しは非常に脆弱であり、日本の潜在的成長率はわずか 0.6% 前後と試算されている。これに対し、米国や中国は依然として 2~5% の成長余地を維持しており、格差は広がる一方である。

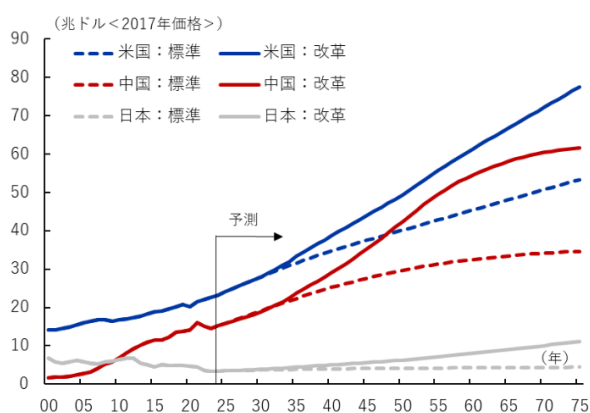


図1 日米中の長期実質 GDP の予測

出典：(公) 日本経済研究センター

このような激動の世界で日本が再び国際社会での存在感を取り戻し、次世代に希望ある未来を残すためには、過去の成功体験に依存するのではなく、未来に向けた抜本的な変革が求められる。その中核をなすのが「人材育成」であり、変化に対応し、自ら価値を創造できる「実践型グローバル人材」の育成が、国家的な最重要課題となっている。

本稿では、このような問題意識に立ち、21 世紀の日本を支える人材像を再定義するとともに、その育成に向けた課題と方策を論じていく。

2. グローバル人材の要件

「グローバル人材」という言葉は頻繁に用いられ

るが、その定義は曖昧であり、単に語学力や海外経験を意味するものではない。真に国際社会で活躍できる人材とは、どのような資質や能力を備えているべきかを明らかにするために、ここではハーバード・ビジネス・レビュー（HBR）とラッセル・レイノルズ・アソシエイツの論考を参照する。

HBR の論文「Making It Overseas」（2011 年）は、海外で成功するリーダーに共通する 4 つの特性として、「好奇心（Curiosity）」「洞察力（Insight）」「人間関係力（Engagement）」「強い意志（Determination）」を挙げる。未知の環境や異文化を学びの機会と捉え、積極的に関与し、粘り強く成果を上げる能力が重視されている。そしてこれらを支える根底には「グローバル・マインドセット」が不可欠であると、述べている。

さらに、ラッセル・レイノルズ社による報告（2012 年）では、グローバルリーダーに求められるのは、経営スキルに加え、異文化への適応力、多様な価値観を尊重し包摂的にチームを率いるリーダーシップであるとされている。特に、文化的感受性、戦略的な思考力、高度なコミュニケーション能力が重要視される。

表1 グローバル人材に求められる要件・属性

① ハーバード・ビジネス・スクール (HBS)	② ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ
◎ 知的能力：一般的知識と学習能力 ■ グローバル・ビジネスの理解 ■ 複雑性の理解 ■ コスモポリタンの思考	◎ 異文化を理解する能力 ■ グローバル英語力 ■ セルフスターター ■ 柔軟性
◎ 心理的資本：異文化に対する寛容さと変化への順応力 ■ 多様性の尊重 ■ 冒険心 ■ 自信	◎ 異文化とコミュニケーションし影響力を及ぼす能力 ■ コミュニケーション能力 ■ スペシャリスト ■ 事業構想力
◎ 社会的資本：自分と異なる人と信頼関係を築く能力 ■ 異文化への共感 ■ 対人影響力 ■ 対人交渉術	

これらから導き出されるのは、語学を道具として使いこなし、異文化を理解し、多様な人々と協働して新たな価値を創出できる「実践型」の人材像である。単なる知識やスキルではなく、変化に対

応する柔軟な心構えと、困難に立ち向かう精神的な強さを備えた、全人格的な能力が求められている。

3. 日本の人材をめぐる国際比較と現状分析

では、実践型グローバル人材という観点から見て、日本の人的資源は国際的にどのような位置にあるのだろうか。ここでは、4つの客観的データに基づいて日本の強みと課題を考察する。

まず第1に、労働生産性の低迷がある。OECDの統計によると、日本の時間当たり労働生産性は2023年に56.8ドルで加盟38カ国中29位、一人当たりでは32位とG7中最下位が続いている。長時間労働に依存し、付加価値の低い業務にとどまっている現状が、生産性の向上を阻んでいる。

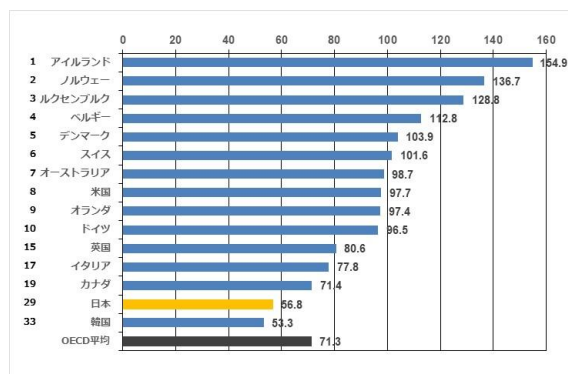


図2 労働生産性の国際比較、OECD 2023年

第2に、世界人材ランキングの低評価である。スイスのIMDが発表した「世界人材ランキング2024」で、日本は67カ国中43位と過去最低を記録した。特に「準備」の項目では「国際経験」「語学力」「上級管理職の質」がいずれも60位台と、世界的に見ても最下位クラスである。これは、日本のビジネスリーダー層が内向き志向にあり、グローバルな環境に対する対応力や意欲が不足している現実を浮き彫りにしている。

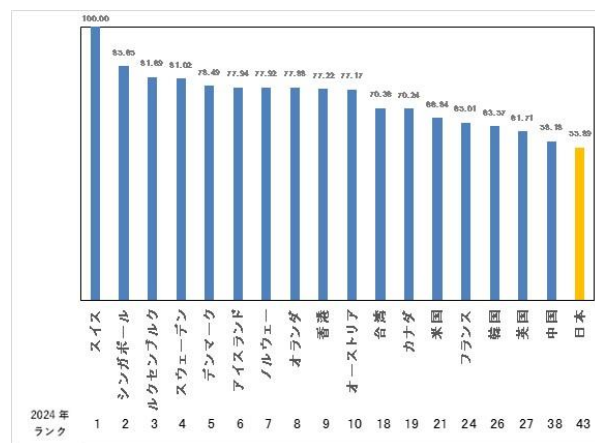


図3 世界人材ランキング IMD 2024

第3は、英語能力の課題である。TOEFL iBTの2022年の平均スコアにおいて、日本は73点で、中国（90点）、韓国（86点）、台湾（87点）などに大きく遅れをとっている。特にスピーキング分野の得点が低く、日本の英語教育が実践的コミュニケーション力を育てていないことが要因と考えられる。

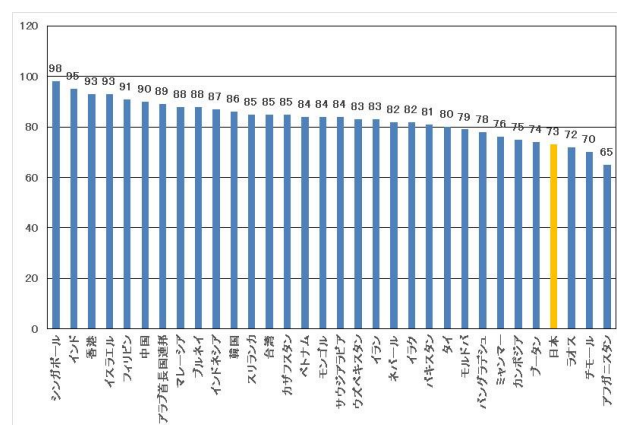


図4 アジアのTOEFLスコア、ETS 2022.

第4に、従業員エンゲージメントの低さも深刻である。米ギャラップ社の2023年調査では、日本で「熱意あふれる社員」の割合は5%と世界平均（23%）と比べて著しく低い水準にある。多くの日本人が仕事に誇りや意義を感じられず、傍観者的に業務に関わっている実態が示されている。このような状態は、組織の生産性やイノベーションの低下をもたらす大きな要因となっている。

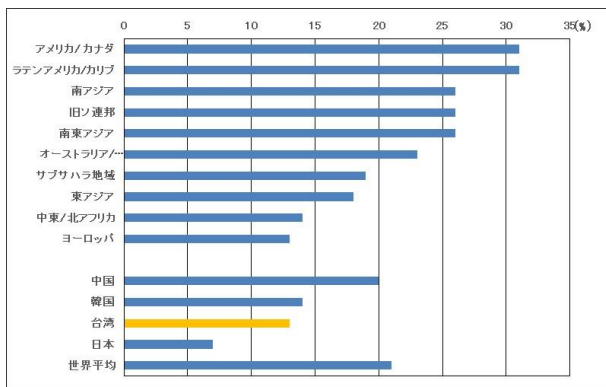


図5 米ギャラップ社 グローバル職場環境調査 (2023)

これらのデータから明らかなように、日本の人的資源は多くの側面で課題を抱えており、序論で触れた「自信喪失」は、単なる感覚的な問題ではなく、客観的事実に裏付けられた構造的な問題なのである。

4. 国際情勢の変化という好機

日本の人材が内向き志向やガラパゴス化に悩む一方で、世界のパワーバランスは大きく揺らぎ、新たな機会をもたらしている。特に、米中という二大国の影響力の変化は注目に値する。

米国では、「アメリカ・ファースト」を掲げた保護主義的政策や政治的分断が、国際社会における信頼やリーダーシップを低下させている。教育分野においても、高等教育への政治的介入や留学生ビザの厳格化が進行し、これまで優秀な人材を惹きつけていた米国の大学の魅力は相対的に低下している。その結果、安定し開かれた環境を求めて、優秀な学生や研究者が米国以外の選択肢に目を向ける動きが加速している。

一方、中国は不動産不況を契機とする急速な経済停滞の中で、いくつかの構造的課題に直面している。少子高齢化の進行、地域間の経済格差、さらには国際社会からの政治的圧力や制裁の影響が、今後の成長と国際的影響力の拡大にブレ

ーキをかけつつある。特に、米中対立の激化やサプライチェーンの再編が進む中、中国発の人材や技術の国際的な移動にも制約が生じている。加えて、強権的な政治体制や研究の透明性の欠如といった要因により、優秀な人材が国外へ流出する「頭脳流出」が深刻化している。

このように、米中両国はいずれも異なる形で人材の流動性と育成に課題を抱えており、日本にとっては国際的な人材を積極的に受け入れる好機となっている。優秀な学生や研究者の受け入れを戦略的に進めるとともに、国内の大学や研究機関の活性化、教育改革の推進が不可欠である。グローバルな視点での教育・人材政策こそが、国際競争力の鍵を握る要素となる。

5. 未来を拓くための重点項目

このような状況を踏まえ、次世代を担う人材育成の重要性は、産官学において広く共有されており、これまでもさまざまな提言がなされてきた。VUCA の時代を生き抜き、持続可能な日本の未来を切り拓くためには、実践型グローバル人材の育成が不可欠である。ここでは、持続可能な未来を実現するために、人材に焦点を当てた三つの視点を提示したい。

第一に、グローバル人材の育成に向けた教育改革が求められる。初等・中等教育段階から多文化理解を深める取り組みとして、ALT（外国語指導助手）の活用に加え、海外校とのオンライン学習の必修化や、多様な文化的背景を持つ教員の採用が必要である。また、若者の海外挑戦を後押しするため、「トビタテ！留学 JAPAN」などの制度を全国に拡充することが望ましい。さらに、企業や社会全体として、これまでの「メンバーシップ型」雇用から「ジョブ型」雇用への転換を促し、柔軟で多様なキャリア形成を可能にする制度改革と意識改革が求められる。

第二に、高度外国人材の受け入れと共生社会の

構築が不可欠である。J-Skip や J-Find などの制度を強化・周知し、大学や企業において言語や文化の壁を取り除くことが求められる。多様性を尊重するインクルーシブな環境の整備は、日本の国際的魅力的の向上につながり、「開かれた国」としての評価を高めることにも寄与する。

第三に、デジタル人材の育成とデジタル化の加速が急務である。日本の低迷するデジタル競争力の背景には、デジタル技術水準の低さに加え、国際経験の乏しさ、柔軟性や適応力の不足といった深刻な課題がある。こうした状況を打開するためには、教育段階からの体系的なデジタル・リテラシー教育の充実と、社会全体での高度デジタル人材の戦略的な育成が不可欠である。

6. 結論

日本の未来は、次世代を担う人材の双肩にかかっている。長期にわたる経済低迷の中で失われた自信を取り戻し、社会に蔓延する内向き志向を克服するためには、理屈や座学だけでは不十分である。若者たちが実際に世界に飛び出し、多様な価値観の中で揉まれ、成功や失敗を繰り返しながら、タフな「実践力」を体得する経験が何よりも重要となる。そして、その経験を通じて、変化の激しい環境に適応し、多様な人々と協働し、AI をはじめとする新たなテクノロジーを賢く使いこなしながら、新たな価値を生み出すための土台となる総合的な「人間力」を身につけることができる。

また、グローバル時代は、個人の主体性や自己実現がより重視される時代でもある。これは、自身のアイデンティティやキャリアを他者や組織に委ねるのではなく、自らの意思で積極的に形成していく「自己」の時代と言い換えることもできる。若者たちが世界を知り、自分自身を知る経験は、この主体性を育む上でも不可欠である。

国際情勢が日本にとって追い風となりつつある今こそ、この国家的課題に総力戦で挑むべき時である。国、自治体、企業、教育機関、そして国民一人ひとりが当事者意識を持ち、それぞれの立場で行動を起こさなければならない。しかし、人口減少が加速し、国際競争が激化する中で、残された時間は決して多くはない。未来への変革は、今、この瞬間から始めなければならない。

参考文献

- 【1】 Javidan, Mansour, Mary Teagarden, and David Bowen. "Making It Overseas." Harvard Business Review, March 2011.
- 【2】 Russell Reynolds Associates. Leadership Talent: A Russell Reynolds Associates Series, 2012.
- 【3】 Gallup, "State of the Global Workplace 2022 Report",
- 【4】 ILOSTAT, "Labor Productivity", 2022.
- 【5】 IMD, "World Talent Ranking 2023".
- 【6】 IMD, "World Digital Competitiveness Ranking 2024",
- 【7】 OECD, "Labor Productivity Statistics", 2023.
- 【8】 TOEFL, "Test and Score Data Summary for TOEFL iBT Tests 2023".
- 【9】 文部科学省「トビタテ！留学 JAPAN」
<https://www.tobitate.mext.go.jp/>
- 【10】 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」 <https://www.ipss.go.jp/>
- 【11】 内閣府 「経済財政白書や中長期の経済財政に関する試算」 2024.
- 【12】 経済産業省「未来人材ビジョン」(2022).
- 【13】 東京都「都独自の留学支援制度」
<https://www.metro.tokyo.lg.jp/>
- 【14】 公益社団法人 日本経済研究センター「2075年 次世代 AI が変える日本経済」(2025)
- 【15】 日本経済団体連合会(経団連)「2040年を見据えた教育改革～個の主体性を活かし持続可能な未来を築く～」(2025).

Fostering Practically-Oriented Global Talent for the 21st Century

Masakazu WATANUKI

This paper argues that fostering *practically-oriented global talent* is essential for Japan's sustainable development in the unpredictable VUCA era—characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. In today's rapidly changing global environment, individuals who possess not only language proficiency and international experience, but also intercultural understanding, collaboration skills, adaptability, and creativity, are indispensable for creating new value and responding to transformation.

Currently, Japan faces numerous structural challenges related to human capital, including low labor productivity, limited English proficiency, insufficient international exposure, and weak employee engagement. These factors hinder Japan's global competitiveness. At the same time, the relative decline of U.S. and Chinese influence presents a strategic opportunity for Japan to attract and retain highly skilled international talent.

To capitalize on this opportunity, the author emphasizes three key pillars for reform: (1) educational reform to cultivate global competencies from early stages of schooling, (2) the establishment of an inclusive society through the strategic acceptance and integration of highly skilled foreign professionals, and (3) the systematic development of digital talent to address Japan's lagging digital competitiveness.

The paper concludes that national revitalization depends on the capacity to nurture human resources equipped with practical skills and a global mindset. It calls for coordinated action among governments, local municipalities, businesses, and educational institutions. Only through such comprehensive collaboration can Japan build a resilient and inclusive society capable of sustaining growth in the face of unprecedented global challenges.