



# 国際金融都市東京 の 教育・人材面 からの考察

国際金融都市・東京のあり方懇談会  
2017年 2月14日

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科  
インテグラル 株式会社  
佐山 展生



インテグラル 株式会社  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-1-1  
明治安田生命ビル19階  
Tel: 03-6212-6101  
E-mail: [nsayama@integralkk.com](mailto:nsayama@integralkk.com)



一橋大学大学院 国際企業戦略研究科  
〒101-8439 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2  
学術総合センター内8階  
Tel: 03-4212-3084  
E-mail: [nsayama@ics.hit-u.ac.jp](mailto:nsayama@ics.hit-u.ac.jp)

## 【最終像】

- ・金融関係の優秀な人材数（国内外）  
世界No.1
- ・資金取扱額（国内外） 世界No.1

# 取り組むべき課題

---

『人材』 “太い「人の流れ」を創る”

日本人：優秀な人材の「育成」と「日本定着」

外国人：優秀な人材の「日本流入」と「日本定着」

『資金』 “強い「資金の流れ」を創る”

国内資金：「国内資金の流動化」

海外資金：「世界的なマネー」の主導的な運用

# 取り組むべき方策

---

## 『人材』 **日本人**

### 優秀な人材の「育成」と「日本定着」

育成 国内高等教育の充実  
海外留学の促進

定着 優秀な人材の適正な処遇  
金融人材の適正な評価

# 取り組むべき方策

---

## 『人材』 外国人

### 優秀な人材の「日本流入」と「日本定着」

流入 世界的な高度研究者の集う場を創設する  
国内高等教育への留学生受入増  
優秀な人材が採用できる会社増

定着 優秀な人材の適正な処遇  
住みやすい環境作り

# 具体的な施策

---

## 『人材』 **日本人** 優秀な人材の「育成」と「日本定着」

### 育成 国内高等教育の充実

- 大学・大学院内容の充実、外国人教員増
- 海外留学の促進
- 給付型奨学金の充実（都直接、企業補助）

### 定着 優秀な人材の適正な評価と処遇

- グループ・個人別運用成績の開示
- 法人税・所得税の低減

# 具体的な施策

---

『人材』 外国人 優秀な人材の「日本流入」と「日本定着」

流入 「東京賞」の創設(ノーベル賞に次ぐものを目指す)

初等教育～大学院への留学生受入増

→外国人留学生の補助拡充

優秀な人材が採用できる会社増

→グローバルな競争が可能な制度

(法人税引下げ、「PE問題」解消)

定着 優秀な人材の適正な処遇

→高度外国人採用の法人減税

住みやすい環境作り

→個人税制の見直し(特定外国人の優遇?)

# 進め方の留意点

---

【優先順位等を見極め、少しでも早く結果を出す】

- ・時間のかかるもの
- ・東京都単独で出来るもの、国として取り組むもの
- ・同時並行でできること
- ・実行に必要な条件があるものは、その早期充足
- ・制度を変えればよいこと(税制等)
- ・時間をかけて変える必要のあること(教育、研修等)

以上

# 参考

---

WORK  
IN  
PROGRESS



**GLOBAL ACADEMY**

**INTEGRAL**

## Global Academyのミッション

### Enabling Japan to Compete (Again)<sup>®</sup>

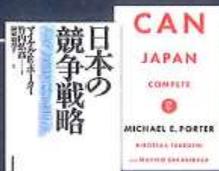
ヒトに関する日本の競争力を再確立する

ビジネスの世界で  
日本人ひとりひとりの  
競争力・存在感を強める

グローバルに活躍する  
人材を大量に輩出する

日本企業の持続的成長に貢献する

※このミッション・ステートメントはマイケル・ポーター教授との共著  
"Can Japan Compete" (邦題:「日本の競争戦略」)のタイトルから由来



2016年8月16日にグローバルアカデミー (Global Academy) 株式会社を設立しました。日本人ひとりひとりが競争力・存在感を強め、グローバルに活躍してほしい。科学やスポーツの世界ではすでに現実になっているのに、ビジネスの世界では、まだそこまで進っていない。

そうであれば、"Enabling Japan to Compete (Again)" -- ビジネスの世界でヒトに関する日本の競争力を再確立する -- ことをハーバードでの教鞭を執り終えた後の自分のライフワークにしよう。日本に戻り、グローバル人材を大量に輩出する仕組みをつくろう。このミッションを実現するために Global Academy を創設しました。

ヒトに関する日本の競争力を再確立するための解決策は何か。日本特有のモノ差しで測るのではなく、真のグローバルスタンダードに基づく基準を設定することが不可欠である。幸いにも、この分野については、これまで自分がハーバードで培ってきたノウハウ・経験を活かすことができる。一方、従来の教室型の育成だけでは、大量のグローバル人材を輩出するには限界がある。AIやビッグデータなどを活用すれば、新たな学習の場を提供することができるのではないかと。そうした思いで、最先端のテクノロジー分野に長けているパートナーを探してきましたが、教育業界及び教育ソフトウェア業界に長い関係があったエリック・ヤング氏という小生より20才若いアントレプレナーに出逢うことができました。

二人で力を合わせて、グローバル人材を大量に輩出する仕組みを創ります。文科省のような公的機関ではできない「グローバル人材認証制度」を2020年までに完成させ、稼働させます。この認証制度が出来上がる2020年までの3年間、Global Academy は世界で活躍するために必要な即戦力を鍛えるプログラムを御社の中堅社員及び若手社員向けに提供します。

これらの即戦力プログラムと2020年に始まる「グローバル人材認証制度」を通して、日本人ビジネス・リーダーの競争力・存在感の強化、日本企業・経済の持続的成長に貢献できると確信しています。皆様のご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

会長  
山内弘高



# Message

## Global Academyの3つの特徴

### グローバル・スタンダードに基づいた“評価基準”

これまで「グローバル人材」の定義はなく、評価・認証する仕組みも存在しませんでした。Global Academyでは、グローバル人材に求められる4つの能力（グローバル・コミュニケーション、プレゼンテーション、クリティカル・シンキング、サブジェクト・エキスパティーズ）を総合的に評価・認証します。この4本柱のうち、いくつかの能力については、グローバル・スタンダードとして既に広く認知されている評価基準が存在しています。グローバル・コミュニケーション力に関して言えば、それはTOEFLであり、クリティカル・シンキング力ではGMATです。日本政府が開発したTOEICは、残念ながらグローバルには通用しません。ガラバゴス化を招く“グローバル・ポスト”になりつつあると心配されています。

### 最先端テクノロジーを活用した 優れた学習プログラムを世界中から選抜

世界中には様々な優れた学習コンテンツが存在しています。一方で、情報が溢れ、どれが自分に効果的なかを判断することは非常に難しくなりました。デジタル・クラウド・AIの登場により、学習の在り方は転換期を迎えています。画一的な学習からよりパーソナライズされた学習へシフトしています。Global Academyでは、米国サンフランシスコに本社があるCerego<sup>2</sup>の協力を得て、最先端テクノロジーを活用し、データ分析に基づく、最も効率的・効果的な学習コンテンツを世界中から常に選りすぐり、提供します。

### ひとりひとりに合ったオンライン学習

これまでの進学、留学/海外研修は準備も含め、多額の費用と多大な時間、労力がかかりました。Global Academyでは、オンライン学習のため、いつでもどこでも自分に適した時間で学習が可能です。さらに、世界中で認められた既存のコンテンツを活用することにより安価なオンライン学習を提供することが可能になります。また、「継続は力なり」を目指し、MOOC: Massive Open Online Course が隔った異(修了率の低さ)にはまらないように、受講生同士が刺激し合えるコミュニティの「場」や成果の可視化などモチベーション管理の仕掛けを提供します。Global Academyを利用することで、海外留学に行かなくても、安価でグローバル人材に求められる高い能力を獲得することが可能になります。

## 中堅・若手社員向けプログラム

Global Academyのミッションに賛同・協力していただける30社をコンソーシアム・メンバーとして募集します。2017年4月に開講し、「グローバル人材認証制度」が出来上がる2020年までの3年間実施致します。

### プログラム概要

#### 中堅社員向けプログラム

【対象】各社3名の次世代リーダー

- グローバルに活躍しているロールモデルを招き、インタラクティブなフェイス・ツー・フェイスで語談する「場」を提供
- 各分野のエキスパートを逃してグローバル・ビジネスで起きている最先端の現場に触れる体験を共有
- 原則、月一回来場日（19:00～21:00）に開講
- 会場は六本木ヒルズ、または大手町を予定

#### 若手社員向けプログラム

【対象】各社10名から30名の現場で第一線に活躍している次世代リーダー・予備室の方々

- グローバル人材に求められる4つの能力（グローバル・コミュニケーション、プレゼンテーション、クリティカル・シンキング、サブジェクト・エキスパティーズ）を越くオンライン講座
- 最先端テクノロジーを活用し、データ分析に基づく最も効率的・効果的な学習コンテンツを実践的に試す「場」を提供
- 原則、職場あるいは自宅から参加
- プログラム開始時、及び終了時には、対面でのネットワーク・イベントを企画

### コンソーシアム参加による ビジネスメリット

- 「グローバル人材認証」オンライン・プログラム開始時（2020年を予定）には、特別価格でプログラムを3年間御社社員に提供
- グローバル化をリードする日本企業30社の次世代リーダー90名との交友関係構築を通じた人材開発、及びビジネス機会の創出
- 最先端テクノロジーを活用した学習プログラム、及びグローバル化をリードする日本企業30社の若手社員との交流を通じた人材育成

### 御社から参加 いただきたい方

- グローバル・コミュニティにおける日本・日本人の存在感を高めたいという志を持っている方

- 「中堅社員向けプログラム」においては、将来CXOのポストを担う可能性を秘めた課長・係長 レベルの方を対象

CEO (Executive)	CIO (Information)
COO (Operations)	CHRO (Human Resource)
CFO (Finance)	CTO (Technology)
CSO (Strategy)	

- 「若手社員向けプログラム」においては、好奇心のあるチャレンジ精神旺盛な現場の第一線で働く20代及び30代前半の幅広い層の方を対象

### 御社からいただきたい コミットメント

- Global Academyのコンソーシアム・メンバー企業として、2017年より3年間参加すること
- 「中堅社員向けプログラム」と「若手社員向けプログラム」への参加者の選定と派遣  
中堅社員は1年に3名、若手社員は1年に10名から30名
- 参加費：1年間300万円、計900万円（税別）

### 今後の予定

2016年11月30日	マイケル・ポーター教授による スペシャルセッション
2016年12月9日	参加申込締切日
2016年12月12日～ 2017年1月31日（予定）	2017年参加者の登録期間
2017年3月上旬（予定）	【中堅社員向けプログラム】参加者説明会
2017年3月上旬（予定）	【若手社員向けプログラム】参加者説明会

## 会社概要

名 称	Global Academy 株式会社
設 立 年 月 日	平成28年8月16日
所 在 地	〒150-6021 東京都渋谷区恵比寿4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー 21階
資 本 金	3000万円
役 員	会長 竹内弘高 代表取締役 エリック・ヤング
ア ド バ イ ザ ー	マイケル・ポーター (ハーバード大学ユニバーシティー・プロフェッサー)
発 起 人	伊藤 穰一 (MITメディアラボ所長) 柳井 正 (株式会社ファーストリテイリング代表取締役会長兼社長) 新浪 剛史 (サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長) 奈良橋 陽子 (演出家・作詞家)

## 創設者略歴



### 竹内 弘高

ハーバード・ビジネス・スクール教授／一橋大学名誉教授

国際基督教大学卒業。その後、広告代理店に勤務した後、米国カリフォルニア大学バークレー校経営大学院で修士号 (MBA)、博士号 (Ph.D) を取得。1976年より1983年までハーバード大学経営大学院助教授。1983年より一橋大学商学部助教授、同教授を経て、2000年に開校した一橋大学大学院国際企業戦略研究科の初代研究科長に就任。2010年よりハーバード・ビジネス・スクール教授。主な共著に「The Knowledge-Creating Company」, 「Can Japan Compete?」がある。



### エリック・ヤング

アゴス・ジャパン<sup>\*1</sup> 創業者・CEO / Cerego<sup>\*2</sup> 創業者・CEO

アメリカ出身。日本にあるインターナショナル・スクールを卒業後、1988年イェール大学にて化学工学学士を取得。バンカーズトラストのトレーダーを経て、西ドイツ証券のアジア地域のCEOを務め、1989年に海外進出予備校のアゴス・ジャパンの前身となるザ・プリンストン・レビュー・オブ・ジャパンを創立。2000年に米国サンフランシスコで脳科学と人工知能に基づく学習プラットフォームを開発・提供するCeregoを共同創立。2008年に「最強の記憶術—Social Learning Revolution」を日経BP社より出版。

<sup>\*1</sup>アゴス・ジャパン

海外のMBA/大学院/大学留学を支援する予備校。トップスクールへの合格者数、合格率ともに圧倒的な合格実績を持つ。2016年の実績としてハーバード大学23人、スタンフォード大学8人、コロンビア大学38人の合格者を輩出。

website: <http://www.agos.co.jp>

<sup>\*2</sup> Cerego

Ceregoが開発した新学習エンジンは、2015年に世界最大の慈善基金団体「ビル&メリンダ・ゲイツ財団」による「The Next Generation Courseware Challenge」(次世代教材チャレンジ)として4億3000万円の助成金を受賞。

website: <https://cerego.com>

## 日本企業のグローバル人材不足：課題と解決法



グローバル人材の需要412万人に  
対し、供給量は10%未満



\*1. Global Academy による算出：Global Academy が定めるグローバル人材 1 級、2 級（後述「Global Academy によるグローバル人材認証レベル」参照）相当の人材量を推計

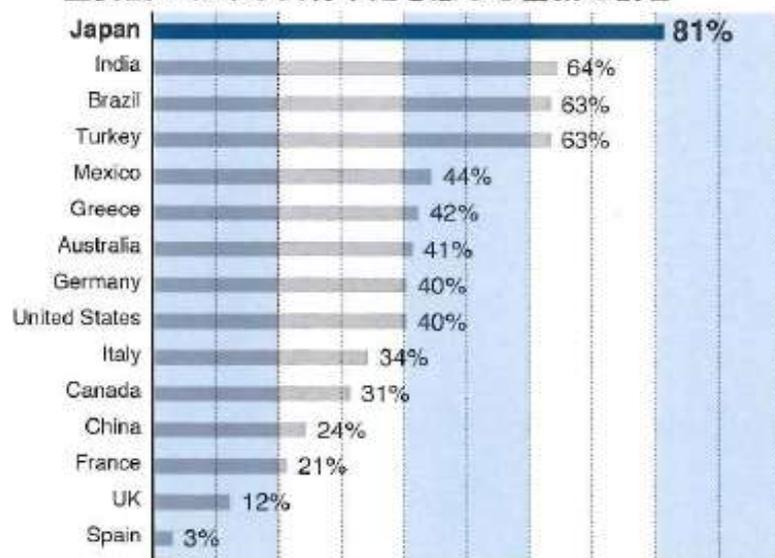
\*2. 経済産業省大学におけるグローバル人材育成のための指標調査（2012）内グローバル人材需要の将来推計 P16 より算出

\*同調査でのグローバル人材の定義は以下の a-c 項目すべてに該当する者とされている。

- a) 現在の業務において他の国籍の人と意思疎通を行う必要がある。
- b) a) の意志疎通を英語（あるいは母国語以外の言語で）行う必要がある。
- c) 現行の日本標準職業分類における大分類 A～D（管理的職業従事者、専門的・技術的職業従事者、事務従事者、販売従事者）の常用雇用者である。

主要国の中で日本は  
最も深刻な人材不足に直面

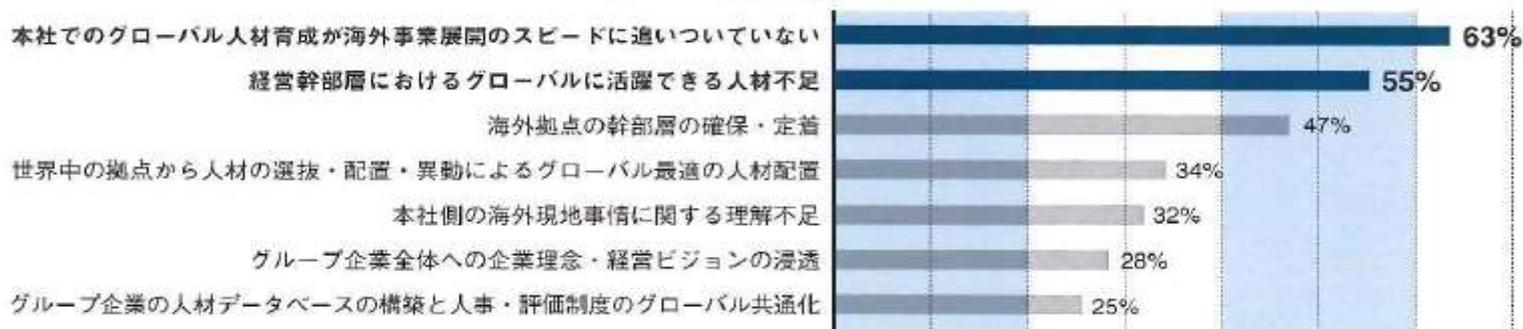
主要国における人材不足を感じる企業の割合



Manpower Talent Shortage Survey (OECD) / Skill shortage as % of firms with 10 or more employees in selected countries in 2014

## グローバル経営を進める上で 「グローバルに活躍できる人材不足」が経営課題のトップ2

### グローバル経営を進める上での課題



一般財団法人日本経営団体連合「グローバル人材の育成・活用」に向けて求められる取り組みに関するアンケート結果】(2015)

## 読解力・数学的思考は世界トップ 問題解決力、グローバル・コミュニケーション能力は世界に劣る



\*1. OECD (経済協力開発機構) が進める国際成人力調査。16歳以上65歳以下の男女を対象に、読解力・文書を理解し、適切に対応する能力/数学的思考力-数と数学の概念を利用する能力/ITを活用した問題解決能力(デジタル環境でアクセス、変換、伝達された情報にアクセスし、解釈し、分析する能力)の3分野のスキルを直接測定するもので、日本を含む24ヶ国・地域が参加。実施言語は母国語又は英語を選択。

\*2. Test and Score Data Summary for TOEFL iBT® Tests, January 2015 - December 2015 Test Data, ETS

グローバル・コミュニケーション能力の  
4技能合計はアジアにおいてワースト5位  
Speakingはアジア最下位

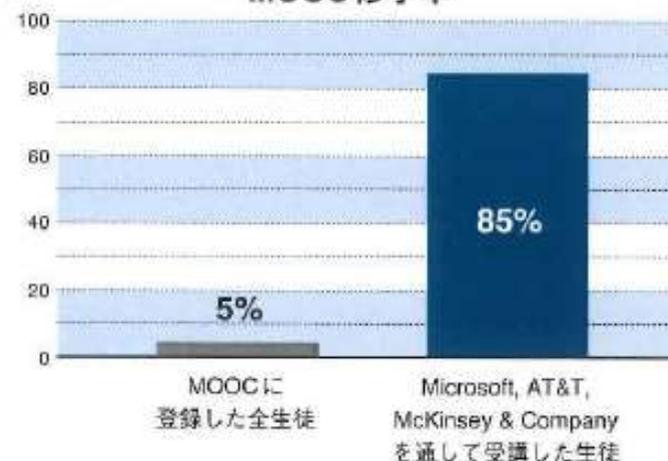
TOEFL Score (アジア30ヶ国)

Ranking	Country	Reading	Listening	Speaking	Writing	Score
1	Singapore	24	25	23	25	97
2	Pakistan	22	23	24	23	91
3	India	22	23	23	23	90
4	Philippines	21	22	23	23	90
5	Malaysia	22	22	21	23	89
6	Bangladesh	21	21	21	22	85
7	Hong Kong	20	21	21	22	85
8	Sri Lanka	20	22	22	21	85
9	Indonesia	21	21	21	22	84
10	Republic of Korea	22	21	20	21	83
...						
17	China	20	18	19	20	78
...						
20	Thailand	19	19	19	20	77
...						
24	Mongolia	18	19	19	19	75
25	Bhutan	15	17	21	19	72
26	<b>Japan</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>71</b>
...						
30	Lao, People's Democratic Republic	14	16	19	18	66

Test and Score Data Summary for TOEFLiBT® Tests, January 2015 - December 2015 Test Data, ETS

MOOCの修了率は極めて低い  
しかし、目に見えるメリット  
(給与、昇進、スキル取得)  
があれば大きく上昇

MOOC 修了率



\*State of the MOOC 2016: A Year of Massive Landscape Change For Massive Open Online Courses\*, Online Course Report (2016)

## Global Academyによるグローバル人材認証レベル※



- 各専門分野において、即戦力として海外においてビジネスを牽引できる
- 海外拠点、及びビジネス管理者として外国人の部下を育成・教育できる
- 海外拠点、海外ビジネスを立ち上げ本社のビジネス拡大につなげられる

- 国外業務において、スーパーバイズの下でパフォーマンスが出せる
- 外国人と外国語で商談や会議を行うことができる
- 外国人とチームを組み、業務遂行、及び課題を発見し改善活動ができる

- 国内からグローバル・プロジェクトに参画し、海外メンバーと意思疎通を取りながらパフォーマンスが出せる
- 外国語での現地とのメールのやり取り、資料作成、市場調査ができる

※各レベルにつきグローバルスタンダードに基づき具体的な基準をGlobal Academyが設定するが、ここではイメージを表示

## Global Academyが認証するの4つの能力

### グローバル人材育成認証カテゴリー

