

解説

急務の課題 日本企業はグローバル人材を どのように育成すべきか

グローバル人材育成塾 塾長

秋里寿正

1. なぜ日本企業は遅れを取るのか

経済のグローバル化が急速に進む中で、日本企業も海外市場開拓を見据えたグローバル経営に軸足を大きく移してきている。しかし、日本企業にとって既に経験や蓄積のある海外進出にもかかわらず、人材のグローバル化は期待されているほど進んでおらず、ここにきて多くの企業でグローバル人材の育成が急務の課題となっている。

なぜ日本企業の人材のグローバル化が進んでいないのか。そこには、主に2つの理由がある。

(1) 製造業がけん引した日本企業の海外進出

ものづくりで世界をリードする日本の製造業は早くから「製品の輸出」で成長してきたが、1985年のプラザ合意後の急激な円高により、国内生産ではコストが合わず、労働力の安い東南アジアを中心とした「海外生産」に切り替えた。その後も円高の波が押し寄せるたびに中国など海外に生産拠点を移管してきたが、「製品の輸出」や「生産の移管」の時代には人材のグローバル化はそれほど要求されず、生産技術や工場管理の移転でよかった。

しかし、その後の欧米諸国との貿易摩擦により欧米への輸出が規制され、欧米諸国で生産し販売を行う、いわゆる「消費地生産」が始まった頃から、本格的にその国の消費者を対象としたマーケティングやサービスを中心とする現地法人の経営を行う必要が出てきた。

つまり、その国の消費者を対象とした市場開拓、現地に根差した経営を行う人材が必要とされるようになったのは、日本企業の海外進出から相当後のことである。この点が最初からマーケティングやサービスを中心に海外へ進出し、その国の市場そのものを開拓してきた欧米企業とは大きく異なり、人材のグローバル化の遅れている一因となっている。

(2) 日本企業の強み「特異性」が発揮できていない

人材のグローバル化が遅れたもう1つの理由として、日本企業の強みである「特異性」の発揮、あるいは発揮できる人材が不足しているのではないだろうか。この日本企業の特異性については図表1を参照していただきたい。

欧米をはじめとする海外の企業と日本企業の大きな違いは、何と言っても緊密なコミュニケーションに支えられた組織力である、「人と組織の擦り合わせ技術」と言える。

会社と従業員の信頼関係、職場の緊密な人間関係は、終身雇用、年功序列、企業内組合という日本独自のシステムによって築かれ、従業員のほとんどを新卒採用し、企業内研修で育成し、同じ価値観を持つ同質性の、しかもロイヤルティの高い従業員で組織が構成されている。これが日本企業の「特異性」かつ「強み」であり、日本を経済大国に成長させた原動力となった。

しかし同時に、この強みがグローバル化を難しくしている。つまり同じ価値観や同質性を求める日本企業や日本人は、多様な価値観を持つ人材を受け入

図表1 日本企業の特異性（一例）

項目	日本企業	欧米企業
従業員	日本人 同一文化	多様な人種 多様な文化
組織	一体感重視、強い帰属性	個の重視、強い独立性
職場の人間関係	緊密性、同じ価値観	独立性、多様な価値観
コミュニケーション	情報共有 阿吽の呼吸	ドキュメントによる明確化
責任の所在	連帯責任	個人責任
採用・育成	新卒採用、企業内研修	キャリア採用
勤務期間	終身または長期間	転職によるキャリアアップ
全体のイメージ	緊密・同質・均質模様	モザイク模様

れる、異なる文化を持つ人材をマネージすることに不慣れで不得手である。この日本企業・日本人の強みがグローバルビジネスでは弱みとなって、人材のグローバル化を遅らせている大きな要因ではないだろうか。

2. グローバル人材の定義

そこで、グローバル人材とは、いったい、何をどのようにできる人材を指して言うのか、私なりに定義してみたい。

私が描くビジネスのグローバル人材とは、単にグローバルにビジネスを展開できる人材という意味ではなく、日本企業の「特異性」や「強み」をアイデンティティーとして認識したうえで、自社の経営理念を進出先の国々に伝道し、その国々で永続性のある事業が行える人材を意味する。

これを実践するには、どのような相手国であっても、その国民性や異文化を理解し、その国の人たちと「協働」しなければならない。これは限られた国と一時的、単発的にモノの売り買いをするフロービジネスの人材ではなく、事業を構築する中で日本企業らしさ、自社の経営理念を根付かせることができるストックビジネスの人材である。

卑近なたとえではあるが、海外へ進出する日本料理店は、日本料理のおいしさ、品質、伝統、心を守り、それを強みとしながら、その国の人材や食材を活用して、その店独自の強みを発揮しながらその国

のお客さんに満足してもらえ
る料理を提供しなければならない。グローバルに展開する日本料理店が日本企業であり、それを実現し、根付かせるのが日本のグローバル人材である。

さらに、グローバル人材の要件をより具体的に表現すると、次の3つになると考えて

いる。

- ①多様な価値観の中で、コミュニケーション能力が発揮できる
- ②グローバル戦略の中で、ミッションの実現に向けてリーダーシップが発揮される
- ③現地法人の経営ができる知識、マネジメント能力を備えている

この要件は、単なる管理職研修では身につけることはできないだろう。本人が海外での体験を踏まえて、自ら考えながら現場対応力を磨くことが必要となるのだが、それ以外の実践的な育成や研修の方法については、後に触れていこう。

3. グローバルに活躍できる人材の条件

グローバルに活躍できる人材の条件は、厳密には業界やその企業の戦略によって一概には言えないが、ここでは日本企業に共通する基本的な条件を挙げる。

[条件1] 求められる資質があること

グローバルに仕事をするには資質が重要である。求められる資質とは、性格的に明るくフレンドリーであり、ユーモアのセンスなども必要である。

また、異文化や多様性に接するには柔軟性も必要で、何事にも前向きな姿勢で取り組める資質が望ましい。日本人にみられる、無表情、無口、引っ込み思案、神経質、思い込みの激しいタイプなどは向いていない。

もちろんのことながら、プレッシャーやストレス

に耐えられる丈夫な体と粘り強い気力は必須である。

[条件2] 日本の職場で立派に仕事ができていること

あいまいな表現ではあるが、その意味するところは、その時々業績が良いとか業務に精通しているとかという意味ではなく「仕事を進める筋が良い」こと。つまり透明度の高い仕事の進め方、周囲の理解と協力を得ながら組織的に行動し、所属する組織（上司、同僚、部下）や組織外との良好な人間関係や信頼関係が築けるコミュニケーション能力が発揮できていることなどである。当然のことだが、これら「ビジネスの基本動作」を身につけていることが条件である。これができるということが、前述の「日本企業の強み」が発揮できる人材につながる。

[条件3] 何事からも学ぶ学習能力があること

海外で仕事をすると日本では直面しないこと、日本の常識では考えられないことなど、さまざまな驚きや理解に苦しむ場面、想定外の場面に遭遇することがある。

このような場面に直面しても拒絶反応を起こさず、そこから何を学び、それを将来どのように生かすことができるか、その学習する姿勢が重要である。この姿勢があるかないかで年月を経過するに従い、大きな個人差となってくる。

グローバル人材になるには、これらの日々の新たな経験から学習する能力を身につけ、経験を蓄積する中で、何事にも臨機応変に対応できるようになることである。

[条件4] 広い範囲の知識を身につけること

グローバルに仕事をすると、面談する人、交渉する人、いっしょに仕事をする人の幅が大きく広がる。異業種の人に会う機会、地位の高い経営層と会う機会も増えてくる。懇親会の場で文化や芸術の話題も出れば、商談の場ではおのずと経済や経営に関するさまざまな話題が出たりする。特に仕事の面では、経済や経営に関する知識がないと重要な情報を聞き逃したり、事の重大さに気がつかなかったりする懸念もある。

日本勤務では直接的に必要とされなくても、グロ

ーバルに活躍するには経済や経営に関する基礎知識は身につけておかなければならない。また、海外の現地法人へ出向すれば自分自身の地位が上がり、職務範囲が広がることも多い。その点からも経営知識とその応用力が業務上必要となってくる。

4. グローバルリーダーの育成

一方、今後の日本企業は、グローバルリーダーあるいはグローバルマネジャーと言われる幹部社員を、どのように育成すればよいのだろうか。

グローバルに活躍するリーダーやマネジャーの育成は、海外売上比率の高まりと共に多くの企業で熱心に取り組まれているが、育成方法は多岐にわたっている。語学研修は当然のことながら、最近では入社して間もない若手社員を海外に留学させたり、トレーニーとして派遣し、異文化に触れさせるケースも目立つ。

また、グローバルオペレーションを強化する意味で、グローバル・コア人材を育成している企業も多い。これには、現地経営幹部やマネジャーを日本に招き本社経営幹部より研修を受けるケース、欧米の有名ビジネススクールに派遣し学ばせるケースなどさまざまである。これらの育成方法は、自社の経営戦略や置かれている環境に最もふさわしい、企業独自の育成プログラムを開発すべきであろう。

ここでは一律的なプログラムの提案ではなく、育成に重要と思われる視点を提起したい。

(1) 一般社員の底上げと企業文化の醸成

あらゆる企業活動がグローバル化の影響を受けている昨今、海外に派遣する社員や海外事業に携わっている社員だけを育成するのではなく、一般社員を対象に全社的にグローバル化を意識した育成が必要となってきている。多くの企業にみられる一般社員の英語力のレベルアップなどはその表れである。

これに加え、異文化コミュニケーション、ロジカルシンキング、プレゼンテーションスキル、事業戦略の基礎知識など、ビジネスの基本研修が社員の底

上げに必要であろう。これら社員の能力の底上げを進めると同時に、社内の業務改善も必要ではなかろうか。つまり日本企業の強みは維持しながらも、業務プロセスの標準化、合理的・効率的な仕事の進め方、透明度の高い業務運営など、欧米企業の長所を取り入れたオペレーションである。

この、社員の底上げとオペレーションの改善により、人も企業もグローバル化に向けた企業文化が醸成できるのではないだろうか。そうなれば日本の職場で未だ少ない外国人社員の増加、現地法人で働く外国人社員の日本勤務にもつながるであろう。

(2) 企業理念が実践できる人材の育成

日本企業がグローバルにビジネスを展開する際に大事なことは、日本企業の強みを生かした経営ができるかどうかである。例えば海外拠点を展開し、そこで経営を行うにしても、欧米企業の長所を見習うだけの経営スタイルでは、経済大国になるまで成長した日本企業の特徴や強みが発揮できず、グローバル競争には勝てない。

言い換えれば、人材のグローバル化に遅れを取った原因でもある、日本企業の同質性や特異性を、他国に勝る“強み”へと変えることである。「人と組織の擦り合わせ技術」の緊密なコミュニケーションに支えられた組織力を、海外拠点のオペレーションの中で生かすことが求められる。これこそが日本企業の競争力の源であるといえる。

加えてさらに重要なことは、自社の経営理念を海外拠点に浸透させることであろう。いわゆるその企業の「〇〇ウェイ」の浸透である。このようなことが実践できる人材の育成は短期間の研修ではできず、社外の大学や研修機関でも難しいであろう。

この人材育成には海外勤務の経験やグローバルな事業活動を日々経験させながら、その中で企業理念の実践を意識させ、着実な実行を積み重ねさせることが必要であろう。これには相当の時間を必要とするため、人材の早期選抜およびその人材に対する意識的な経営幹部の指導と強いバックアップが必要である。

(3) 海外勤務経験はモザイクの国からスタート

グローバル人材の育成には、何と言っても海外勤務の経験が不可欠である。同じ国に長期間あるいは何度も勤務させその国の専門家を育てるべきか、複数国を経験させるかよく話題になるが、これも企業のニーズによって一概にどちらが良いとも言えない。

ただ一般的には、複数国の勤務がより広い経験を与えてくれるであろう。最初の海外勤務先としては欧米、特に米国が推薦できる。なぜなら国民が多様な人種でモザイク模様のごとく構成されており、まさに世界中の異文化を肌で感じることができるといっても過言ではないだろう。米国を推薦するもう1つの理由としては、米国人からグローバル企業のプラクティスを学ぶ機会が多いことである。日本の職場では学べない欧米流のビジネスが学べるからだ。

さらに、あえて言えば家族帯同で赴任させることである。家族で生活すればその国の人たちとの交際範囲が広がり、単身赴任とは比較にならないくらいに多様な異文化が学べる。余談になるが、私の子供が現地校で受ける教育を見て、その国の教育で育った現地社員のことが一段と理解できたこともある。

5. 海外派遣社員の選抜基準

現地法人のマネジメントについては、日本企業には海外拠点の経営を任せられる人材がないという本社側の声もあれば、海外拠点側からは派遣前にマネジメント研修を充実させてほしいという声もある。

団塊世代の一斉退職による人材難と、グローバル化のスピードに間に合わない人材育成の中で、日本企業にとってはこれも大きな課題である。

海外勤務は日本勤務と比べ権限も責任も大きくなり、マネジャーとして働く機会が多い。従来は海外勤務者の選抜基準として、語学力、担当業務の知識、成績などが重要視されてきたが、日本の職場で成績の良い人材が、必ずしも海外で良い仕事ができる人材とは限らない。

それは日本での「自分自身が能力を発揮して成果

を出す」のに対し、海外では「現地社員が能力を発揮できる環境をつくること」に変わるためである。海外派遣社員のマネジメント力の優劣は組織としての成果へ大きく影響を及ぼす。それだけに人選をする際には、「マネジメント力」があるか、もしくはその資質があるかどうかを見極めなければならない。

今まではどちらかと言えば語学研修、業務研修、赴任国事情などが中心で、マネジメント研修が不十分であったことが、日本人マネジャーのマネジメント力の低さにつながっているのではないだろうか。そのためにも、海外派遣前研修に「海外で仕事をするためのマネジメント研修」は不可欠であろう。

6. グローバル人材育成塾のマネジメント研修

海外拠点での仕事は非常に多岐にわたる。赴任先の現地社員とどのように協働し、モチベーションを上げていくか、優秀な社員を引き留めておくだけの魅力が出せるか、現地化を進めるにはどうすればよいかなど、あらゆる面でマネジメント力や課題解決力が要求される。

グローバル人材育成塾では、これに応える研修の1つの方法として、海外拠点で実際に起こりうるさまざまな問題・課題場面をショートケースに仕立て、受講生に自分で解決策を考えさせている。多くのケース（課題場面）に取り組ませることで異文化の中での実践的なマネジメント力と課題解決力を身につけさせるのが狙いである（図表2、3 URL：<http://www.global-jinzai-kusei.com>）。

この塾は今年の7月に開設したばかりだが、それに先立ち5月よりシャープの海外事業に携わる中堅社員を対象に、週1回、2時間、4～5人の少人数で寺子屋風に行っている。貴重な勤務時間を割いて行っているため、緊張感もあり受講生はみ

な熱心である。「ケース内容が経験に基づいた具体的な、実践的である」、「課題解決をまず自分で考えその後に他の人の意見も聞けるので参考になる」などと好評だ。受講生の中にはすでに1度海外勤務を経験した社員もいるが、次の海外勤務ではさらに視点の高い仕事を目指すと言っている。

また、これ以外にも大阪にある電子部品のメーカーでは、海外勤務中の社員向けに教材と講義内容の小冊子を活用していただいている。開設してまだ日が浅いにもかかわらず、商社、メーカー、商工組合などから多くの問い合わせを受けている。このような状況を見る限り、今回のテーマである「グローバル人材の育成」は確かに多くの企業で急務の課題となっている。

今後も、単に異文化コミュニケーションの習得に終わるのではなく、現地社員の育成、海外拠点の組織体制づくり、経営知識の応用などを体系的に学び、日本企業の特異性を理解し、その強みを発揮できるマネジャーの育成に力を入れていきたいと考えている。

7. 中小企業人材のグローバル対応

最後に、日本の産業を基盤から支える中小企業のグローバル人材育成について、課題を挙げてみたい。

図表2 グローバル人材育成塾の研修プログラム

研修プログラム	テーマ
1・マネジメント力のつく 異文化コミュニケーション	異文化の中でローカル社員と協働するために必要な「情報共有」、「ローカル人材育成」、「社内統率」等
2・成長を持続するグローカライズ経営*	グローバル戦略の中でその国に根ざした経営を行うために必要な「出向社員の使命」、「経営ビジョン」、「事業計画策定」等
3・フレームワークで考える経営戦略	拠点の経営戦略を立案、遂行するために必要な「事業戦略」、「組織構造」、「マーケティング」等
4・数字の奥まで考えるアカウンティング	経営の数字が出る原因を掘り下げ、その対策を考える「収益分析」、「資産効率」、「キャッシュフロー」等

*本社のグローバル戦略の中で各々の国々に最適なローカル化（現地化）を推進すること

図表3 研修：マネジメント力がつく異文化コミュニケーション（例）

ケースNo.	ケース内容	テーマ
01	緊急事態に残業を断るローカル社員は信用できないか？	情報の共有化、仕事観
02	日本語の情報を一人で抱えて仕事ができるか？	コミュニケーション
03	重要事項は夜決める	意思決定への参画
04	分かっていると思っていたが…	組織文化の醸成
05	ローカル社員がキャリアアップを望むとき	ローカル人材の育成

ケース1. 緊急事態に残業を断るローカル社員は信用できないか？

月末の最終日、物流部門は出荷作業に追われているが、予定より進行が遅れていた。さらに悪いことに最終日になって生産トラブルが発生し、倉庫への搬入が2時間遅れることが判明した。急きょ管理部長の山田は出荷担当の課長であるジョン・スミスに出荷担当者7人を残業させて、今日中に予定量全量を20:00の最終トラック便で出荷するよう命じた。それに関わらず、翌朝出社してみると、予定量全量が出荷できていないことが分かった。山田管理部長は早速ジョン・スミスを部屋に呼び理由を聞きただしたところ、担当者7人のうち3人は個人的な理由で残業できずに帰ったため、残り4人で頑張ったが積み残しが発生した。ジョン・スミスにしてみれば、もとはと言えば生産トラブルが原因であり、残業要求そのものが急な話で、苦情を言われるのは心外だと言わんばかりの表情。それを見て山田管理部長はやっぱりいざという時にはローカル社員は頼りにならないと感じている。

ジョン・スミスは反省していないし、山田部長はローカル社員に不信感をもっている。

質問1. ジョン・スミスに反省すべき点はあるか？ あるとすれば何か？

質問2. 山田部長に反省すべき点はあるか？ あるとすれば何か？

質問3. このような事態を今後避けるためには誰が何をすべきか？

中小企業も大企業も、考え方にそれほど違いはないであろう。まずはその企業にとってのグローバル経営の戦略を考えることではないだろうか。海外へ進出の目的が安い労働力を求めた生産移管なのか、新たに海外の市場開拓を行うのかで大きく異なってくる。

人材面では、前者は生産技術者の育成が、後者は日本人営業マネジャーの育成が必要となる。大企業と異なり企業内研修には限度があるので、社外のあらゆる機会を活用して、時間をかけて育てる必要がある。それだけに、まずは人材を確保することと、早期の育成に着手することが望まれる。

なお、中小企業のメリットとしては、経営者と従業員の距離が短いことがあげられる。つまり経営者の考えや価値観がそのまま海外派遣者にも伝わりやすく、海外赴任後も密接なコミュニケーションを直接とることも可能であろう。

この時に問題となるのは、経営者が異文化や多様性を受け入れることができるかどうかであろう。経営者のグローバルビジネスの理解度が、海外派遣者およびその事業の成否に大きく影響する。

この意味で、中小企業が最初に取り組むことは、経営者自らが異文化の中でのビジネスを理解することが必要ではないだろうか。

(あきさと としまさ)



1968年立命館大学経営学部卒業後、京都の輸出専門染色加工会社に入社。昼間は商社回りの営業を行い、夜は友禅染の職人として働く。76年シャープ(株)入社。海外事業本部音響営業本部をはじめ、オーストラリア、カナダ現地法人で海外営業に従事。93年Sharp Austria GMBH、95年Sharp Italy Spaでは社長として経営に当たった。01年に本社海外人事部長、03年東京支社総務部長を経て、06年退職。08年にグローバル人材育成塾を設立。海外でのマネジメント能力を高めるグローバル人材育成をスタートさせる。