

HRM 研究会準備会（第 3 回） 打ち合わせメモ

（敬称略）

作成：専務理事 小平和一郎

日時：平成 28 年（2016 年）10 月 28 日（金）午後 6 時 ～ 8 時 30 分

場所：一般財団法人アーネスト育成財団内会議室（渋谷区代々木 1-57-2 ドルミ代々木 704）

出席：浅野昌宏理事、加藤恭子（芝浦工業大学）、小平和一郎専務理事、小林守（産創コラボレーション）、杉本晴重理事、馬場康志（朝日新聞社）、前田光幸研究員
（欠席）西河洋一理事長（五十音順）

座長：小平和一郎

配布資料：

- （1）HRM 研究会準備会合第 3 回議事次第（小平）
- （2）グローバル人財とは（浅野）
- （3）グローバル人財について（杉本）

打ち合わせ内容

1. はじめに

小平和一郎専務理事から財団の活動状況などの報告があった。

2. グローバル人財とは何か（浅野昌宏）

浅野：総合商社で育った者として、改めてグローバル人財とは何かと問われると、私にとっては、「随分昔から議論してきた事だなあ」との思いがある。私が、総合商社に入社したのは 1969 年だが、その時点で、それぞれの商社は、それぞれの伝統と経験に基づいて、それぞれのメシのタネとなる社員を研修し、教育していた。

時代背景の理解のために、ある総合商社の 1960 年、70 年、80 年の売上高の推移を掲示した。私が入社した 1969 年は、日本がちょうど高度経済成長に入った時であった。高度成長に入る前の 1960 年度のこの総合商社の総売上高は 6,127 億円だったが、既に高度成長が始まった 1970 年度（私が入社した翌年度）は 2 兆 6,987 億円となり、その 10 年後の 1980 年度は 10 兆 1,8451 億円と 20 年で 16 倍となっている。

更に内訳をみると、60 年度では国内が 61%、輸出 16%、輸入 21%で三国間貿易¹は 2%しか無かった。それが 80 年度になると国内 38%、輸出 26%、輸入 19%、三国間 17%とバランスのとれた形になって来ている。60 年と 80 年の比較では、総売上高で 16 倍、三国間貿易は二桁違う 160 倍となっている。

1970-80 年代、当時はグローバル化ではなく国際化といっていた

¹ （参考）三国間：アメリカからヨーロッパに輸出するような、外国と外国間の取引で、国内にはモノが還流してこない商取引。

私が入社した当時も、商社は輸出入取引を通じてグローバルなビジネスをやっていた。当時はまだ「グローバル化」という言葉はなく「国際化」といっていた。その国際化の中で、新入社員の研修プログラムは、「語学」、「貿易実務」、「財務・経理」、「審査・法務」の4コースからなっており、この4つの試験に合格しないと、海外出張には出してもらえなかった。駐在に出るにもこの合格が、必須条件だった。それでも、どうしても業務上出張させる必要がある場合には、恥ずかしい話になるが、本部長が人事部長に念書を差入れるという対応をしていた。

同時に海外語学研修も、フランス語ならパリやリヨン、スペイン語ならメキシコシティ、ポルトガル語ならブラジルのサンパウロやリオ、アラビア語だとカイロやベイルート、ペルシャ語ならイランのテヘランなど、毎年20～30人を、2年間の研修期間で出していた。もちろんMBAコースへの派遣も、当時からあった。これが、私が入社した当時の状況である。

その後、「国際化」が「グローバル化」といわれるようになってからは、社員研修は、更に熱心になった。最近では、マッキンゼーなど欧米の経営コンサルタントの海外拠点に出向させて経験を積ませるようなこともやっている。

これらは、企業が自分の必要とする人財を得るために、自社で採用した社員を育てるやり方であり、高度成長期以降は、大手メーカーでも同じように時間と金を掛けてやっていた。また、90年代位までは雇用の流動性も低く、海外人財の供給源は日本IBMからの転職者や青年海外協力隊(JOCB)など、極めて限られた範囲でしかリクルートできないという背景もあった。

グローバル人財の大衆化

その様な状況のあと、日本の産業がグローバル化を図る2000年代になると、多くの企業がグローバル人財を求めるようになってきた。商社や大企業では、自前で人財を育成し、不足分は他からリクルートしてくる方法を、今でも取っているが、本当にグローバル人財の需要が高まってきたのは中小企業の方であり、こちらは大企業のようにはいかなかった。

中小企業は体力的に、グローバル人財を自社で育成する時間とお金が無く、外からリクルートしてこようとしても、大企業に比べて劣位にある。そのために、グローバル人財を社会に求めるようになり、日本社会として「グローバル人財の量産化」が求められるようになってきた。これは言い換えれば、「グローバル人財の大衆化」が起こったと言える。

そのような社会に対する要求があって、文科省や経産省などでグローバル教育に関する施策が打ち出されてきた。文科省でいえば、2013年12月に発表された『グローバル化に対応した英語教育改革実施計画』を受けて、小・中・高の英語教育の現場での改革が進められ、高校では「グローバルリーダー育成に資する教育」を意図して、『スーパーグローバルハイスクール』を2014年1月に、大学では、「国際化を進め世界レベルの教育研究を行う」目的の『スーパーグローバル大学創生支援』を同年3月に実施して、各高校・大学が競ってこれの対象校になるように申請している。経産省でも同様な施策がとられ、グローバル人財の大衆化をどうしていくかについて、国全体で考えられる様になってきた。

海外でもグローバル人財の議論はあるのか

私が長らく仕事をやってきた欧州や中東・アフリカでは、「グローバル人財」とか、「グローバル人財の育成」といった話を聞いた記憶がない。おそらく、欧州や中東・アフリカでは、ビジネスの意識において、最初から国内と国外の区別がないか、あるいは垣根があっても極めて低いのではないかなと思う。欧州諸国にしても、東南アジアの国々にしても、市場として国内のサイズが大きくない為に、ビジネスとは元々グローバルなものとの認識がベースにあるのではないかな。欧州は、今は EU になって、人の移動も自由になり垣根を取り去った形になっている。

座長（小平）：丸紅の中で、グローバルという言葉はあったのか。

講師（浅野）：日本の社会が、グローバルと言い始めてからはあった。

座長（小平）：もともと、海外派遣の人間の教育を、グローバル人財の育成という定義にはしていない。商社の場合はそれが当たり前であると言う事か。

講師（浅野）：商社の場合は、とりわけて意識はしていなかった。しかし当時も、世の中では国際化（グローバル化）の意識はあり国際化という言葉は使っていたが、貿易部門ではその様な意識は全くなかった。その意味では、商社の貿易部門はヨーロッパのビジネスマンと同じ環境にあったかもしれない。

もう一方の中東・アフリカ、言い換えれば途上国はどうかというと、国内に目ぼしい産業が無いために国内に依存することはできず、最初から仕事をするのは外国であるという意識で、ここでもグローバル人財という話は聞かない。

「グローバル人財」を辞書で引くと、**global talented person**、「グローバル人財の育成」は、**development of global human resources** となっている。関連する用語を見ると、**global managers** や **transnational managers**、**international employees**、**international business travelers** などがあるが、どれも役割を特定するものになっている。これらは我々が議論するグローバル人財とは、少し感覚が違う。そもそも、我々が考える「グローバル人財」のピッタリとした英訳が無く、その様な意識は英米人の中には無いのだと思う。

もう一つ別の要素として、例えばインドは一つの国で、巨大な国内市場があるが、そこに住む人たちの言葉はヒンディ語、ハンジャブ語、ベンガル語、タミル語など 800 語くらいあり、しかも宗教はヒンズー教、ジャイナ教、仏教、シーク教、イスラム教、キリスト教、ゾロアスター教などを信じている。このように種々雑多な人達で構成された国なので、言語、宗教による文化の多様性があり、その中でマネジメントをしていくには、グローバルなマインドが無いとやって行けないという国だから、そこでは「グローバル人財」という言葉は最初から無かったというのが、もう一つの理由だと思う。

世界で通用する人財とは

欧州や中東・アフリカではグローバル人財という意識がないと述べたが、それでは、欧州のビジネスマンが全て「グローバル人財」なのだろうか。あるいはグローバル人財であっても、その内容に違いがあるのではないかな。これも自分の経験からではあるが、「世界で通用する人財」には、次の三つがあると考えている。

一つ目は、「国際的経営幹部」である。これはグローバルリーダーと呼ばれるに相応しい人達で、全世界を相手にした事業が出来る人達である。多くの企業が育成しようとしている国際的な経営幹部はこれに当たるわけだが、これを育てることは容易ではない。育てる努力をしても、必ずしも育ってくれるとは限らない。例えば、カルロス・ゴーンとか、ソフトバンクの孫正義が一時期後継者に指名したニケシュ・アローラなどがこれに当たると思う。カルロス・ゴーンにしても最初から経営幹部候補であったわけではなく、タイヤメーカーのミシュランでキャリアと実績を重ねて行くことで、次第にグローバルリーダーとして育ち、プジョーにスカウトされるまでになったと考えられる。

二つ目は、「世界水準の技術・技能を持った人」である。これは専門分野で世界に通用する人財で、世界を股に駆けて、特定分野で腕や技術や技量を発揮できる人達である。例としては、技術者、デザイナー、プログラマー、芸術家、声楽家、スポーツ選手などは、将にこういう人達であるが、企業の中でも、生産管理の専門家、上下水道事業の管理の専門家、鉄道運行管理の専門家などで、その専門分野では世界中どこに持って行っても通用する。これも一つのグローバル人財だろうと思う。

三つ目が「ドメスティックに通用する人」である。例えば、中東の某国やアフリカ東海岸の地域など、ある特定の国や地域を深掘りして、そこで通用するような人財をいう。現地の言葉、文化、風土、制度などに精通していて、その中で人的ネットワークを構築していく。そういうものを通じて、企業の商品やサービスをその国や地域に浸透させることが出来る人達である。この例として、サムスンが「地域専門家制度」を導入して、中東、アフリカやインドでやって成功している。企業としては、この人達がどこでも通用するわけではないが、その国・地域では通用するので、この様な人達を何十人か抱えて国・地域に配置すれば、グローバルなカバーができるといえる。

座長（小平）：商社はそれをやっていると見て良いのか。

講師（浅野）：商社はこれをやってきた。一方ではオールラウンドに経営を見る人も育てなければいけないので、必ずしも三番目だけではない。大学でアラビア語を学んできた人は、やはりアラブ地域をベースにずっと三番目で仕事をやっている。その様な中でも、その人が現場での実績や経験を重ねて、一番目のグローバル人財に育つ人もいる。

一方、逆の例として HIS のケースがある。HIS の澤田会長自身がトルコやケニア、モロッコなどに行って、これは使えると思う人間を日本に連れてきて、HIS の店舗で2年から3年間教育する。その後地元に戻して、トルコやケニアの現地支店長にし、そこのオペレーションをまかせるという取り組みをして上手くいっている。

国際的経営幹部に必要とされる能力

語学事業だけでなく、企業の人材育成にも関わっているベルリッツは「グローバル人財に必要とされる能力」として、次のモノを上げている。

利害関係マネジメント、説明力、説得力、リーダーシップなどの「対人能力」。適応力、把握力、明快性、コミュニケーション能力などの「表現能力」。広範的組織観、モチベーショ

ン管理、異文化理解、受容性・寛容性などの「概念能力」。生涯学習、リベラルアーツ、論理的思考、政治的知識などの「特質」。プレゼンテーション、交渉、コーチングなどの「スキル」。

この項目の中には先天性の高い資質もあり、全てが後発的に身に付ける事が出来る訳ではないので、全てを併せ持つ人財を育成することには無理がある。しかし、全部ではないにしても、これらの能力が国際的経営幹部に必要な点として、日本の企業で育成可能であろうか。それには無理があると思う。

日本の企業のサラリーマンが役員になるのは、今までは大体 50 歳前後だった。その歳で、責任ある役員の立場になって国際舞台に出て行って、権限のある代表者となってそこで話を進めて行くには、年齢的にも少し遅いと考えている。例えば、世界でのメジャーな取引となると、たいていは世界的にグローバルな組織が既にできていて、その組織の中には、更にインナーサークルがあって、そこが全て取り仕切っている。50 歳前後で役員になって、その様なインナーサークルに仮に入って行けたとしても、蓄積が無いし、人脈も弱いし、その様な中でやっていくことは簡単ではない。むしろ出来ないと思う。

従って、世界に伍して中核のポジションを取れるようになるには、人財を企業が良く選んで、選んだ人を育てて、若いうちからエリート候補として金を与え、教養を身に付けさせ、権限を与えて鍛えていかないと、インナーサークルに入ってビビらずに活動できるような人財は育たない。だから、国際的経営幹部を企業が育てるには、これを真剣にやっていく必要があると思う。

座長（小平）：インナーサークルとは、具体的にどの様なイメージの機関か。

前田：人的なネットワークである。

講師（浅野）：例えば、私が関わったことがある海底ケーブルの世界は、かなりのムラ社会だった。世界中の海底ケーブルがどこに敷設されていて、新しいケーブルを何時の時期に如何するかという事を、内輪の集まりで決めていた業界だった。1990 年ころまでは、需要者、例えば日本の KDD と米国の AT&T が、自分たちが使うたの海底ケーブルを、自分達で敷設していた。地球全体に、海底ケーブルをどの様に引き回すかについて決めるために、年に数回、ハワイやシンガポールなどに、業界の人達が集まって、全体を調整する会合をやっている。その様なところをマネージしている幹部連中のインナーサークルがある。石油の世界などは、もっと凄いのでは。

前田：マフィアだ。

座長（小平）：学問の世界では、例えば、標準化委員会や学会での国際的な会合とかもインナーサークルの一つか。

講師（浅野）：例えば、ITU の中でも標準化をするような専門委員会などがある。その様なところもインナーサークルがある。

前田：インナーサークルは、基本はインフォーマルなものである。アンオフィシャルな裏社会である。

講師（浅野）：実際にその様な組織を動かしている、インフォーマルな人達の集まりである。

座長（小平）：それぞれの業界ごとにあるのか。そこへの入り方というのは、簡単ではないのか。

前田：難しい。どこの油井が良い、悪いなどという情報はウソばかりで、日本人は枯れ井戸ばかりを買わされている。

座長（小平）：本当の情報は、その裏側で流れていて、なかなか表には出さないのか。

前田：そうである。

座長（小平）：一言では書けない業界ごとの難しい実態があるのか。

前田：シリコンバレーにも、結局はその様なものがあるのではないか。

座長（小平）：先ほどのエンジニアのネットワークなど、シリコンバレーはありすぎて全然実態が見えない。

サラリーマンとしてのグローバル人財

講師（浅野）：これまでは、国際的経営幹部の話をしたが、企業のサラリーマンとしてのグローバル人財はどうか。企業としては、必ずしも国際的経営幹部だけを求めるのではなく、実際に現場で活躍していける人財も必要なわけで、そこで求められるものは企業によって違うはずである。その様な目で、もう一度、総合商社がどうやっていたかを見ると、それぞれの部門、それぞれの地域、それぞれの人達の個性があって多種多様であった。しかし、いずれの場合も変わらない点は、自分に必要な物を必死に追いかけて、必要な能力を自分で獲得して、常にその能力のレベルアップを図って、そういう中でグローバルな展開を自分自身で実現していく。その様な意欲のある人達が、マーケットを動かし、会社の中で主導権を取って、グローバル化を進めて行った。

即ち、個別の企業としては、必ずしもオールマイティな国際的経営人財ではなく、自分の会社にとって必要な人財を育てれば良いはずなので、自分の会社にとって、部門にとって、あるいは本部にとっての最適なグローバル人財とは何かをきちんと定義しておくことが絶対に必要なことである。そのような中で、多種多様な人財がそれぞれレベルアップをして、競争しながらやっていくことだろうと思う。何が必要なのかという定義がきちんとしていれば、あとはやる気のある人が勝手に育ってくるのではないかと思う。

座長（小平）：定義すべきことには、どの様なものがあるのか。

講師（浅野）：大手の企業であれば、自分の所属する部門によって今後はどの様なマーケット攻略していくのか。そのためには、どの様な人財が欲しいのかということが、ダイヤモンドサイドから決まって来る。つまり、会社・部門の戦略を明確にするという言葉に置き換える事が出来る。

座長（小平）：新規市場のターゲッティングを明確にして、そこでビジネスをするというトップの方針が降りてくれば、それに照準を合わせて誰がやるのかと考えれば、必要な人財の定義が見えてくるということか。企業戦略と一致する話か。

講師（浅野）：一致する。その戦略を立てるうえで、どの様な人財が欲しいかというディテールが出てくるかもしれない。

座長（小平）：昔の例で言えば、丸紅が IT をやると決めたときに、IT 関係の人財やリソー

スをそろえた。ターゲットを絞り始めたら、その様な人財の開発・調達に集中していくという事か。

講師（浅野）：そうだ。それに合わせて、本当に必要な人を外からリクルートするということもありえる。

まとめ

講師（浅野）：企業がグローバル人財を考える時、その企業にとっての「グローバル人財」とは何かを明確に定義する。しかも定義だけではダメで、そのための環境作りをすることが大切だ。

特に、「国際的経営幹部」としてのグローバル人財の場合には、短期間に育成できるものではなく、各種の教育機関が基礎教養的な部分を担い、企業は的確に経営幹部候補を選び、実践の現場でキャリアを積ませることが必要だ。また、基本的なベースとして、企業自体に国内と海外に壁があったら障害になる。総合商社には、そのような壁はないが、ずっと国内でやってきたような企業などには、やはり社内に壁があるから、その様なものを取り去ることが必要だと思う。

また、「世界水準の技術・技能を有するグローバル人財」については、今の日本企業の置かれた環境であれば、ある特技を身に付けて、それを核にして技を磨き、世界に打って出る事で、グローバルな人財になることが出来るはずである。

「ドメスティックに通用する人財の育成」は、地域の専門家ということなので、企業の方針がしっかりしていて、指名された候補者のやる気があれば、直ぐにでも出来る話である。

今から十数年前に、アフリカ市場は日本の企業からは見捨てられることになった。アフリカ諸国が多く独立した 1960 年代から 90 年代まで、アフリカ市場に相当に力を入れていた多くの企業も、長い不況のトンネルから抜け出せず、選択と集中とかアジアシフトと称してアフリカから撤退した。その結果、今では商社や大手メーカーの中で、昔アフリカで活躍した経験者や専門家がほとんどいなくなってしまった。これは逆のケースである。企業の方針がはっきりしすぎて、アフリカ地域の専門家がなくなってしまった例である。

最後に、グローバル人財を育てても、よそに取られてしまう。あるいはキャリアアップのために、グローバル人財は他所に転職する場合も十分にあり得る。最近の若者の風潮からすれば、流動性はどんどん高まると思う。しかし、それは心配する事ではなくて、むしろそれをどんどん進めて、その人達がキャリアアップしていくことが好ましいと考える。その様な人達が育ち、増えていくことで、グローバル人財と呼ばれる日本人たちが増えれば、多国籍企業や国際機関などの組織の中にもどんどん入り込むので、日本側からアプローチする際にも、意思疎通が容易になり、人脈も豊富になり、ここに至ってグローバリゼーションは確立する。

従って、「せっかく我が社で育てた人財が他所にいったしまった」などとケチくさい事はいわずに、どんどん育てる。自社が育てた人達が、向こう側に沢山存在してくれることで、こちら側も仕事がやり易くなる。グローバルなネットワークが強く広がっていくので、そこでグローバリゼーションが実現する。この様にすれば、欧州に「グローバル人財」

という言葉が無いように、日本でも「グローバル人財」は死語になる。

以上

＜質疑・応答＞

どのエリアで、どの分野で、グローバル展開するのかを定義する必要がある

前田：企業によって自分の会社が、どのエリアで、どの分野で、グローバル展開するのかを定義する必要がある。正にその通りで、そのエリアや産業分野によって全部違う。そうは言っても、最大公約数のようなものがあるのかと思った。話を伺っていて5つあると思った。

一番目は、出るエリアによって分からないから、それは教えてもらう。出先には JICA にしろ、JETRO にしろ、ADB、既に進出している企業などがあるので、その国に行って、その国の全体的な知識を教えてもらう。現地に行って。

二番目は、自分の産業についてのスキル、その会社のトップクラスのスキルを持っている人財を選ぶ。二流の人間を出してもしかたがない。

三番目は、その国の人脈ネットワークとして、何が大事なのか、誰が大事なのか。政府なのか、地場企業なのか、財閥なのか、華僑なのか。そういうネットワークというものを睨んだうえで、現地でキーパーソンをつかまえる。現地人の信頼できるパートナーはいる。騙されないように、どうやってそれを見つけるか。

四番目は、何かやる場合には、現地人を使う必要があるので、長い目で見て育成する、トレーニングする、技術移転する。その様な強い意志を持っているということ。

五番目は、グローバル経営はあり得なくて、その日本の会社の経営のコンセプトなり、ビジョンなり、風土などを大事にする。その日本の会社の経営があるわけで、それをなるべく現地に根付かせる。

この5つが、定義づけには大事ではないか。もっとあるかも知れないが、その様な気がした。

前田：もう一つ言うと、大企業はそれで良い。やろうと思えば出来る。問題は中堅の中小企業だ。これは、「やれ、やれ」と言っても、これはなかなか出来ない。それをどうやってサポートするか。大企業がサポートするのか、一緒にやろうというのか。大学には期待はできないが、何らかのサポートをしてあげないと、なかなか踏み出せない。そこをどうするかが課題である。大企業は放って置いてもやる必要があるのでやるが、中堅企業は放って置いたら動けない。そこをどうするかが課題だと思う。

日本企業の多くは自社をやめた社員の再雇用はできない

座長（小平）：人財の流動性ということで、面白い事例がある。ソニーで携帯電話の高周波部分をやっていたスペシャリストがいたが、携帯電話の開発が無くなり、ソニーでやりたい製品が無いので辞めた。その後、韓国企業や台湾企業を回った。そのうちに、ソニーがまた高周波回路の開発が必要になって、ソニーはその人を再び雇った。

彼はソニーに戻って、アメリカの研究所に配属されて開発している。彼は、そのくらいの高周波回路の開発ができる技術者だった。

ソニーを辞めて、彼の技術力で、アジアの企業の開発のコンサルタントをした。その件について、松下のシリコンバレーにある研究所の幹部と話したことがあったが、「松下はソニーから人の引き抜きいても、松下を辞めた人を再雇用する事はない」という。日本企業では、一度辞めた人間を再び雇うなどということは、大体はあり得ない。ソニーが凄いと思ったのは「その時、最適な人を雇用するのが良い」という。

これをどう見るか。グローバル人財を考えたときに、他国、他社の技術の最先端の所に行き、最先端の開発手法を全部分かっている。グローバル市場で、グローバルな技術開発で修行してきた人間なのだから強いわけで、ソニーはプラス思考で考えて、それを分かっている人間を開発における最適の人財としてどんどん再雇用する。

その彼とも議論したが、ソニーで開発したアナログ技術を他社に持っていても、そのままでは特許に当然引っかかるから、それにプラスアルファを求められる。次の会社に移っても、当然同じ様に要求される。だから、最先端の開発をやり続けて、またソニーに戻ってくる。これをプラス思考で、会社を裏切った人間ではなく、技術的な修行で切磋琢磨した人間であると捕らえられるかどうかだ。グローバル戦略で考えると、どうやらそれが正しいとみたい。ところが日本の松下の幹部は、会社を裏切った奴など、絶対に採用はしないという。シリコンバレーではやっていますが、日本企業の多くはできない。

小林：日立もグループ全体で再雇用はしない。日本の大手は皆そうである。

座長（小平）：日本の企業は雇用しない。ソニーの雇用権限は、プロジェクトリーダーが持っているという。人事が持っていない。

座長（小平）：ところがソニーは再雇用する。雇用権限は人事ではなく、プロジェクトリーダーが持っていると言う。だから人事履歴は関係なく、「そのプロジェクトに最適な人間を採用して良い」という事になっている。先ほどのシリコンバレーではないが、それをやらないと競争力のある開発は難しい。シリコンバレーの連中は、そんな事ばかりやって渡り歩いている。最高の技術の持ち主たちが、そのプロジェクトに一番お金を払う所にその集団が行く。日本の企業は絶対にそういうことはしない。

杉本：最近では、日本の企業にも、シリコンバレーの様などころがある。私の友人にもその様な人がいる。しかし、それなりのレベルの人でないとももちろんダメである。ソニーは昔からそうだった。

座長（小平）：現場に人事権があるという事か。

杉本：世界で現場に権限が委譲されているようで、日本だけの話ではないのでは。

座長（小平）：日本の垣根として、その様な議論も一つあるかもしれない。

日本人で無い人に日本企業が培ってきた企業文化をどうやって教え込むか

小林：浅野の「まず、会社の最適な方向性を定義する」ということが重要で、そこに向けた、適材適所の人財を育成する。あるいはどうやって採用するか。GEの初代のCEOであるチャールズ・コフィンが「会社にとって一番重要な製品は何か」というと、人財システムだ」という。この人財システムとは何かということ、ダイバシティなる見方である。人種も関係ないし、宗教も文化も政治信条も関係なく、とにかく会社としてどの様な事をするべきかという理念や定義があって、それに必要な適材適所な人財を、いわゆるダイバシティ

な視点で選ぶという事だ。

それが GE の人財システムが成功した、継続的に成長するという考えで成功した一例である。その意味でいうと、定義に沿った人財をどうやって見つけていくか、入り口は採用である。優秀な人財を採用するか。それを会社の理念や定義にマッチした方向に、どうやって育成していくか。育成は、前田がおっしゃったどうやって企業文化を教え込んでいくか、移植するかだと思う。

日本人では無い人を雇って、その日本企業が培ってきた企業文化を、どうやって理念を含めて教え込むか。それが日本の強みを移植する事になると思う。そろそろ日本人だけでは、色々な意味で無理がある様になってきた。

世界の中で一番高齢化が進んで、3 割くらいが高齢人口になり、生産人口で言うと最悪の状態である。そういう意味で、広い見方で人財を使用するという事を前提に定義しないと、なかなか適材適所の人財を見つけて、更にそこに理念や企業の思いを植えつけていく事は、なかなか出来ないと思う。

今日、たまたま日経を見ていたら、改革のためには外国人を雇わざるを得ないという記事があった。労働者から経営者まで色々な人財の階層があると思うが、その全部の階層について、いろいろ言える。もともとグローバル化を志向した大きな前提には、生産人口だけではなく人口そのものが減って、消費が減衰するというのがある。いわゆる需要産業である、食品や小売などを含めて全体が縮小するので、市場を求めて海外に行かざるを得ないので、やはり小売などの需要産業を含めた分野は、現地人でないとなかなか展開できないという側面が非常に大きい。モノづくりは、良いと思う。

2008 年で、海外人財を社長に位置づけする割合は一桁から十数%くらい、それが最近では、29%と約 3 割が外国人を現地法人の社長に位置づける割合になった。

2016 年は、いよいよ 30 数%の外国人社長の割合になりそうだ。それは何を意味しているかということ、合理的に考えた結果、先ほどの GE の初代社長が考えたことに、自然とマッチしてきたのではないかという思いがする。グローバル人財の定義を考えた時には、対象が日本人だけではなく、会社の理念や定義に合わせた適材適所を世界からの視点で選ぶ、その様な時代になってきた様に思う。

中小企業でもその様な現地人を雇う動きが少しあって、ましてや大企業ではその様な方向性になってきている。日立などは、ヨーロッパはヨーロッパ人で、アメリカはアメリカ人で、海外拠点の社長はみな外国人である。適材適所で選んだら、みんなそうってしまった。もう完全に変わった。海外はほとんど外国人で、そこが適材適所をどう位置づけるかだ。

前田：日本的経営を日本企業はどこかに持っているということか。外国人の経営といかに調整するか、意見が分かれた時に現地法人の外国人のトップとどうやって調整するか。

小林：日本国内のトップとのすり合わせが、いつも問題らしい。

前田：当たり前だろうと思っていることが向こうには通じない。なんでそんな事をするのかと逆に言われてしまうと、分かり合えない。

浅野：日本板硝子のピルキントンの買収が正にそれだった。

前田：武田薬品もそうだ。

小林：もう少し調べて見たいと思うが、その様な外国人を社長にした現地法人の登用の仕方を掘り下げてみると、外から経営者として採用した例は余り無く、60 数%は現地組織内部の昇進なのだ。その会社の理念やら、経営方針やら、ある意味では日本での経験を踏まえてやらせているという事もあるので、そのプロセスを見ると、その企業の理念と、外国人的な考えがそぐわない部分はあるが、一所懸命にその企業の理念を教え込んで、企業文化の移植をして、現地法人の社長に仕立て上げている。全部ではないが、その様な傾向がある程度は見える。成功の方程式に乗りつつある会社もあるような気がする。

グローバル人財の定義をはっきりさせる必要がある

加藤：非常に興味深く拝聴させていただいた。今回で3回目の会合になるが、この研究会で、これからグローバル人財についてテーマとして掘り下げて行くのであれば、そろそろグローバル人財の定義をはっきりさせる必要があるのではないかと思った。

なぜそう思ったかという、「グローバル人財は、企業、企業で異なる」という話があったが、各企業で異なるのであれば、議論する必要がそもそもあるのだろうかと思う。そうではなくて、グローバル人財に対して、本質的には共通するものがあって、それに対して、企業を超えた部分の育成することに対する知見を得たいという方向性があるのであれば、やはり「グローバル人財」という定義をきちんとする必要があるという気がする。

我々が議論する人財というのと、その他の人財というのと、企業の人財といった色々な言葉があって、それぞれが一体どの様に違うのか、私には分からなかった。それから、それぞれ今まで発表された先生方の中に何か軸があって、「そこと違う」「ここは同じ」という話をされているのだと思うが、その軸の部分を持ち寄って、本当に必要な軸の一つ決めてから話をしていく必要があるのではないか。あれもある、これもあるでは、本質のところ掘下がない感じがする。

グローバル人財の定義はリーダーシップ議論の掘り下げ方を参考に

人物像という話で言うと、昔、経営学の世界で一番議論されたのは、リーダー像である。リーダー像とはどうなのか。歴史的にリーダー像になっている人を、色々調べて共通点を探して見ようという世界から始まって、リーダーは生まれつきなのか、そうでないのかという議論も含めて、生まれつきでない部分もあるから、その生まれつきでない部分の共通点を探せという歴史的な流れがある。現在は、良いリーダーは状況によって変わるという所に来ている。その議論の流れと、今回ここで皆さんが議論しているグローバル人財議論の流れは、少し似ている感じがする。ですから、リーダーシップ議論の掘り下げ方を少し参考にして、HRM 研究会で考えたグローバル人財の定義は、こうだということ、それは、この様にやれば生成されるといった内容が最終的に決まると、もう少し面白くなってくるのではないか。この財団では、人財育成事業もやっていると同ったので、教材として、ここで見つけたものを還元できれば、その時にも、何かの助けになると思うし、やった甲斐もあると思う。

座長（小平）：このあとに杉本氏が発表するが、次回は小林氏にも1時間ほど話をさせていただき、そのあとでグローバル人財の定義という事で、それぞれが提案することではどうか。それを宿題にして、その段階で整理をすることとしたい。確かに、加藤氏のご指摘の

様に、話としては広範囲になっているし、定義の体系的な整理が付くかどうかの疑問もある。

前田：先ほど加藤氏が言った事は、グローバル人財に限らず、つまり戦略とは何かなどでも、普遍化されたものもあれば、全部違うという議論もある。昔から、それが行ったり来たりしている。人財も然りで、こうだと決めたら、そこからスルスルと逃げていってしまう。さりとて、色々なことを行っていたのでは何がなんだかわけが分からない。この行ったり来たりをしょっちゅうやるしか無い。

座長（小平）：流れとしては加藤氏のご指摘を受けてやっていきたいが、それで良いか。

加藤：もちろん、おっしゃるとおりで、この様な場できっちり決めようと思っても絶対決まらないと思う。今、会社の中も人財ポートフォリオという考え方があって、例えば、スペシャリストの人は、そこでずっと回していく。その上で国際的経営幹部の人達を、その会社のスターとして育てていく。その人達に必要なものが、会社として本当に欲しいグローバル人財になる。あとの部分は、周辺労働力として割り切って採用していく形もあると思う。色々な形で雇用が生まれていくのがイメージとしてはあると思う。

座長（小平）：今日の浅野氏の話进行分析しても、定義がだいぶ整理されて出てきているので、その様なことを総括しながら、進めて行きたいと思う。なるべくドキュメントを残しておいて、それを再分類できるようにしておくので、宜しくお願いしたい。

小林：浅野氏の話から、普遍的な所をチョイスしていけば、もう少し何かあるかも知れない。

座長（小平）：時間のこともあり、ここまでにしておく。

ー 杉本氏発表準備中の小林氏と加藤氏の会話より ー

小林：先ほどおっしゃった会社の中の「人財のポートフォリオ」の様なものだが、私は日立にいたことがあって今も関係しているが、なかなか「生涯専門職コース」と「経営者コース」に分けきれない。経営者コースは、彼は社長になるという機運があるのだが、「専門職コース」というとスペシャリストとしては優れているが、どちらかというところ、ある年齢に来てコースから外れた人達と見られてしまう。その意味で、なかなか体系化しない。私は中小企業が専門で、あまり大手企業を知らないが、大手企業では、その様なポートフォリオが結構出来ているのか。

加藤：今は、評価にだんだんと移りつつあるので、専門的知識とリーダーシップのような属人的な力で、互換化がだいぶ出来ている。オムロンのような会社では、技術者でもマネジメントをしたいと思う人は、途中で経営者コースに行けるパスもある。技術を極めたい人には、その逆もある。それは、全部ご自身の意思で変更できる。今はその様な事を出来るようにしている会社がずいぶんある。その間の処遇に整合性が取れるようにするため、やはりスキル、俗人的な力を出来るだけポイント化するような形に出来るようにしている。

小林：日立、NEC、東芝も含めて、一度決まってしまうと専門職でずっと行ってしまう。経営は経営でずっとその道を歩んでステップアップしていく。なかなか互換性のとれる教育はしていない。

加藤：特にパナソニックは、経理系と人事系は入った瞬間からかえない。それがパナソニ

ックの領域を固めた、タコツボ化しているところが、業績悪化の原因ではないかという指摘がある。

小林：そこを変えたのか。

加藤：はい。そこを壊したと言う事を聞いている。

小林：そこが、意外と大手の課題なのだ。人事制度が。

加藤：日本の処遇というか、等級が全てのネックになっている。

小林：最近は、働き方の改善という事で、少しは崩しつつある。事務所で仕事をしなくても良い時代になって来ている。

加藤：しかし、それも今までの等級制度・評価制度と紐付いている限りは、やはり余り効果を発揮しないと思う。

小林：人事制度を一回壊さないといけない。

加藤：そうである。

小林：いま、ある所のサテライトオフィスの下見をやっているが、結局は人事制度が根っこに課題としてあり揉めている。

4. 杉本氏発表：「日本企業のグローバル化とグローバル人財について」

まえがき

講師（杉本）：資料に従って進めたいと思う。日本企業のグローバル化の課題として、社会と企業、個人の問題がある。これは第1回目に加藤氏からも指摘があった点である。まさしくその通りだと思う。ここでは企業の問題と個人の問題と相互関係について考察し、グローバル人財の課題整理に供したい。

企業の問題

講師（杉本）：まずは、企業の問題である。これは私が関係してきた電気機器産業の衰退が、一つの典型的な事例だと思う。

この表1は本の中に書いたことを整理して、環境変化・電気機器産業で起こった事・その衰退要因・対策案をまとめて見た。

また、表2は本に載せたものをそのまま付けたものである。

やはり環境変化への対応不全とイノベーションの創出力が低下したことが一番大きな要因だろうと、私は思っている。環境変化への対応不全は、個人の問題ではなくて、日本企業のシステムの問題で、仕組みとか戦略性の欠如、経営層の意志・覚悟、経営スピードの問題とか大企業病等の方が大きいのではないかと。

それから、イノベーション創出力の低下は、個々の技術力の低下よりも、事業構想力の低下や様々な技術の融合力と開発スピード不足していた。そして、どのように事業をお金にするかというビジネスモデルの創造不足が主原因と思う。

これらをザックリといってしまうと、企業（特に大企業）の自前主義や文化、風土、経営方針などが大きく左右していたのではないかと、私は思う。

表 1. 電気機器産業の衰退要因

環境変化	電気機器産業で起こった事	電気機器産業の衰退要因	対策
冷戦終結	市場拡大と世界的人材流動	グローバル化の加速と拡大	日本の位置付け再定義、技術に加え人財、情報、ビジネスモデルのグローバル化
バブル崩壊	短期利益志向 経営者の自信喪失	研究開発力の低下	継続的イノベーションの創出
技術革新		市場・産業構造変化への対応不全	プレイヤーの削減
アナログ技術→デジタル技術	商品のモジュール化		事業統合、M&A等
半導体とソフトウェアの進歩	商品開発の分業化	自前主義からオープンイノベーションへの転換	イノベーション創出力向上
インターネットの飛躍的拡大	EMS、ファブレスの台頭		オープンイノベーション
	商品開発の高速化		AI、IoT、ロボットなど新技術と新ビジネスモデルへの取組
	商品のコモディティ化と短寿命		大企業病の克服(前例なくても、変化恐れずチャレンジ)
市場(顧客)変化	先進国市場の成熟	「モノ・コトづくり」への需要変化対応	
	新興国の急成長		
	競争激化(新規参入の容易化)		経営のスピード化
	市場要求の多様化	多すぎるプレイヤーと品質に厳しい国内市場指向	グローバル化
	流通・販売の多様化(バイパス)		事業統合、M&A等

表 2 電気機器産業の教訓と改革

コンピタンス	電気機器企業(従来)	教訓	電気機器企業(改革後)
基本戦略	総合電機(製品)	総合は既に戦略ならず	集中と差別化
海外市場の位置付け	海外は2番(国内第一)	競争はグローバル市場	注力市場を選択・集中
ブランド	高信頼製品	製品勝負だけではない	高信頼グローバルブランド
ビジネスモデル	製品生産販売(総合電機)	付加価値シフト	製品からサービスまで
市場(地域)	先進国(欧米)主体	成長は新興国へシフト	選択した地域と強い商品
顧客	B2CとB2B	B2Cでの優位性減	B2Bへ重点強化
IT	業務効率化主体	市場競争の必須手段	顧客価値の創出ツール
製品	大量生産品	コストだけでは勝てない	市場・顧客別商品・システム
開発	国内 クローズド	技術革新の規模とスピード	世界最適箇所、オープン
生産	自前工場	生産での付加価値減	自前と協業の使い分け
販売・物流	チャネル構築による効率化	ネットの威力、協業多様化	多彩なチャネルの活用
サービス	製品販売の付随	差別化、付加価値の源	新サービスによる差別化

個人の問題

つぎは、個人の問題、まずは元気のない日本人であるが、これは 2000 年以降ぐらいか、私がまだ現役だったころ、最近の日本の若い人は、韓国や台湾、中国等の若い人と比べて元気がないとよくいわれていた。私自身も海外へ出張した際や国際会議などで同様の感想を持ったが。

どのような印象かというと、一つは、外国企業は若い人の出番が非常に多い。責任と権限の移譲がかなり進んでいる。これはアメリカというよりは、当時だと韓国や台湾などのアジア系の人が多かった。

それから考えていることが大きい。夢物語ではないが、日本では常識はずれで壮大な話をしている。それを自分がやりたいと、具体的に話す。市場は自国内だけでなく、世界中にあると信じている。これは「只、世界を知らないから」と言う面もあると思うが、「知らない」と言うことほど怖いものは無い。私はアメリカ人との付き合いが多かったが、アメリカ人は自国で売れるものは、世界で売れると思いついでいる事が非常に多い。

日本で売れないと、日本が異質でおかしいと考えていた節がかなりある。彼らは自分の想い、構想を代弁ではなく、自分の意見として堂々と遠慮なく発言する。日本では、企業人としてその様な事を言っては失礼なのではないかとか、内弁慶的なところもあって、日

本人の性格的な事も起因していて、日本人のグローバル展開においては、厄介な課題だろうと思う。

これは余談であるが、標準化会議などの国際会議で、「いかに中国人やインド人に喋らずに、日本人に喋らすかが主催者の大きな課題である。」と聞いたことがある。

日本企業でも若手に権限と責任を与えている企業は元気

しかし、日本企業でも若手が元気な企業はある。私の経験でも、KDDI 特に稲盛さんが経営した後の DDI と、リクルートの人達は非常に元気である。共通点は若手に権限と責任を与えている点で、具体的には新規事業企画や、協業パートナーの選択、交渉などはほとんど若手の 20 歳台後半から 30 歳台の人達がやっている。最終決済は当然上がやっていたが、契約交渉や出資などの権限も持っているようであった。

企業文化・システムなどについての従業員意識調査を依頼したことがある。調査結果の参考とした人材派遣の A 社は非常にオープンな文化で、若手活躍の状況が凄く結果に出た一方で、対照的に非常に保守的なのが行政機関であった。われわれの会社は、だいたい真ん中くらい。やはり、新市場へ参入している企業、新興の若い企業には、古い文化や悪しき前例がなく、若手が失敗を恐れず、活躍しているケースが非常に多い。まずは日本人にもっと海外経験を通して場馴れが必要である。この前のオリンピックでも、メダルを取った人は、ほとんどが海外で活動している。

グローバル人財

それではグローバル人財はというと、グローバル人財とは、言葉通りであれば、世界で通用する個人であり、芸術家やアスリートなどに本来言われる言葉かもしれない。もちろん、ソフトバンクの孫さんやユニクロの柳井さんのように世界的に評価の高い経営者も多い。

しかし、偉くなりすぎて、もはやグローバル人財とは呼ばれていない。世界を股にかけて、他企業あるいは他業界で活躍すれば、真のグローバル経営者と呼べるのかと思うのは私の偏見か。

オーナーというのは、グローバル経営者とは違う切り口でオーナー経営者があるのかと思う。彼らはオーナー経営者なので、これは私の偏見が入っているかもしれない。

私が本の中でグローバル人財とはとして定義したのは、「海外市場で外国人と仕事をし、外国人から信用・信頼され認められる人」と私の経験から思っている。逆に言えば、わざわざ日本で「グローバル」と言っているということは、日本人と違う人を認めるという事、つまり日本人とは価値観などが違う人が世界にはいて、その人達をちゃんと認めて一緒に仕事をする。日本人としてではなく、違う人として仕事をする。そして、その人達に認められるという事が、グローバルなのかと思った。

次に要件や資質である。懇談会の時には沢山のことを書いたが、それを満遍なく持っている人は簡単にはいないし、しかもそのような人が必ず成功しているわけではない。しかし、認識することは必要なので確認したい。

企業が世界市場への発展する時、役職・業務により個人に要求あるいは期待される事が

他の場合とは違う。

そして、その段階と役職・業務で個人に要求される要件や資質も異なる。特に参入したり、起業する時と拡大したり、安定時期で維持すれば良い時とは、当然大分違う。そして、現代は変革時で起業時に近いと認識すべきであるが、実際には安定時の人財はいるが、起業時の人財はなかなかいないし、簡単に育成ができていない。

グローバル人財 A

グローバル人財 A という人が、元々、グローバル人財として待望されているのではない。起業や海外市場への参入を図り、積極的に自身で事業・市場開拓を進めることが期待されている人達である。

この人達の資質は、常識的、論理的なこと以上に、非常識的、直感的、個人的な価値観、想いや意思や夢が影響しているように思う。具体的には、変化や逆境を好む、好奇心が強い、他人と違うことや常識を気にしない、人が好き、自己主張を明確にする、楽観主義で決してあきらめないなどである。

社会や企業での教育や育成以上に、生れながら、あるいは家庭環境や学校教育、友人関係、趣味などで形成される要素が大きいと感じる。もちろん、社会に出てから何をやって行くかを決めている人もいる。

この人達には、語学力というよりコミュニケーション力、特に人と物怖じしないで話せるコミュニケーションができる人がなんとなく多いのではない。学校教育で、まず英語能力以前に人前で日本語で話す議論する能力、いわゆるディベートいわれているパブリックスピーキングが英会話以上に重要なのではない。

これは余談だが、最近小学校の校長先生と話す機会があるが、近年、小学校低学年ではディベートする授業がある。しかし、低学年では活発だが高学年では低調になる。原因は分らないが、「本人より、家庭や周りの影響で、だんだんと本人がやれなくなるのではない」。受験勉強も一つの大きな問題点ではないかと思われる。

グローバル人財 B

次にグローバル人財 B であるが、ある程度海外進出が進んでくると、現地で実務をちゃんと実行していく事が必要になる。その仕事面でのプロフェッショナルはグローバル人財 B と呼び、当然現地でも増強されるので、専門性に加えて、日本と異なる環境でも人々と協力して生活や仕事ができる能力が必要となる。語学力は、仕事に関しては非常に重要だと思う。

ただし、お気づきのように、グローバル人財 A と B は、海外市場に限った話ではなくて、国内でも企業活動の色々な場面で出て来るタイプである。こんなに綺麗に分かれるわけではないが、グローバル人財 A と B を極端に図示すると、図 1 のようになると思う。

ですから A タイプの人は、構想能力・想い・リーダーシップ・実現する力があるが、実務能力や実行する力は相対的に低くて、実行は他人に任せる感じである。

B タイプはその逆である。

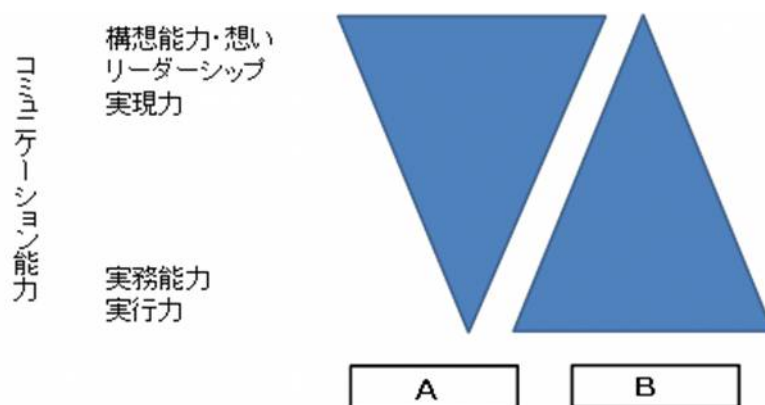


図1 グローバル人財Aタイプ、Bタイプ

Aタイプの人材は、構想能力・想い・リーダーシップ・実現する力があるが、実務能力や実行する力は相対的に低くて、実行は他人に任せる感じである。

Bタイプはその逆である。

なぜ、今グローバル人材か

では、なぜ日本では、グローバル人材なのかを考えてみた。

一つは、日本自体の地盤沈下である。これは IMD の調査や世界経済フォーラムなどの色々な調査でも、ポジションが落ちている。本年もまた落ちた。

背景にはバブル崩壊や、少子高齢化もあるが、政府の打ったベンチャー支援や、新技術開発など成長戦略も大きな成果は上げていない。ちょうど、世界がグローバル化の波に乗って飛躍した時期に、停滞した日本では、人材不足への不満あるいは期待や待望となって表れているのではないかな。

二番目は、日本企業の衰退で、近年の電機業界のようにリストラの話ばかりでパッとしない。韓国、中国、インドなどの人々に比較すると、日本人に覇気がない。

三番目は、私の経験であるが、外国で働く日本人が増えてないからではないかな。シリコンバレーのベンチャー企業を見ると、ほとんどが中国人とインド人で、近年はアラブ人とアジア人。日本人はいない。ゼロではないがほとんどいない。国際国家シンガポールなどでも、似た傾向がある。やはり、日本人、特に若い人に内弁慶の傾向があるのではないかなと思う。

企業教育とグローバル人材

まずグローバル人材 A の方が人が本来もっと欲しいし、育成しなければいけないのかと思う。企業・社会とグローバル人材という目で見ると、グローバル人材 B という人は、たぶん育成できると思う。しかし、A タイプの育成はなかなか難しい。

余談でちょっと違う観点かもしれないが、ある企業賞を受賞した新興ソフト会社の経営層の話で、近年、会社内が元気に活発になって業績が良くなった。何をやったかと言うと、新入社員の採用学校数を一桁から数十校に増やした。方法としては、単に入社選考過程で、出身校を選考者に一切見せないようにした。そうしたら結果的に、色々な学校から人が集

まった。そうしたら、その会社が元気になったそうである。

人材流動性の問題

これは先ほども議論になったが、日本社会の大きな課題として、人材流動性の問題があるのではないかと。海外で人材流動性が高いのは色々な理由があるが、ケースとしては、同一企業内での職種異動、これは日本でもある。同種の企業から企業へ、転職もあるし、事業売却に伴う異動など、海外の場合、事業売却されると人もそのまま異動する。異なる産業間、異なる国や地域への異動、性別、人種などを問わない異動。

やはり米国では、この人材流動性が、個人の起業心やチャレンジ精神に大きく寄与していて、一方で産業・企業の淘汰創生にも貢献していると考えられるが、日本で、同様のことを期待することは、現状からすると非常に難しい。なぜなら、年齢・性別・国籍による差別があって、フェアなシステムが構築されておらず、移民への明確な方針もなく抵抗も多い。人材流動性は、多様性（ダイバーシティ）と深い関係があるので、このあたりをちゃんとしないと、日本では人材流動性といっても出来ない。

いま出来そうなことは、優秀な外国人を採用し、国内外で日本人と競争させることで、若い人達に刺激を与え目覚めさせることくらいか。

しかし、日本でもトップクラスの人は、近年は外に出ている。ご存知かも知れないが、東大の情報学科でトップクラスの人の就職第一希望はグーグルなのだ。

新たな挑戦機会（修羅場）の減少

それから、修羅場が減ってきているだろうと思う。

日本企業が好調だった時には色々な挑戦機会があったと思うが、バブル崩壊後は挑戦するマインドが経営者からも失われて、短期利益重視になってしまった。

私は、若い人が実際の現場を経験しないとグローバルにはならないと思う。

これはある半導体メーカーOBの話で、その会社は20～30年前に海外進出を積極的に進めた時に人がいなかったのを若手に全部任せてやらせた。そうしたら企業も人も育った。しかし、一度海外進出が出来てしまうと、定期的に若手を現地へ送り込んでも、もう育たない。現地人から、どうせいずれに日本へ帰ると見られ、お客様扱いされてしまう。もう全然育たないようになったという事である。

外国人採用の減少

もう一つの課題として、外国人採用の問題がある。

一時期、外国人採用がかなり減ったのではないかと。これは先ほども外国人採用の話があったが、継続的、戦略的に競争させるという事で外国人を採用することは必要なのではないかと思う。

20年近く前であるが、ある米国ベンチャーカンパニーと付き合いがあって、その時に技術屋が英語でコミュニケーションする事が大変だったので、ある日本在住の外国人女性を採用した事があった。当時ジャパントイムズで応募をかけたら、1人の採用に40～50人の応募があって、そのうちのほとんどが韓国・中国だったと思う。結果的に日本在住でフラ

ンス語、英語、日本語が出来る外国人女性を「コミュニケーション・コーディネータ」という職名で採用した。そうしたら、彼女は通訳どころか、仕事のやり方や相手との交渉方法などのプロで、もちろん仕事のスピードも非常に早かった。

これは若手技術者のヘルプにもなったし、彼らに大きな刺激を与えた。この様な例もあるので、日本人が日本の中で変わるチャンスも十分にあると思う。

＜質疑・応答＞

経営者のグローバル化が不十分だった

前田：日本産業の衰退と人材がグローバル化しないことには、どの様な関係があるのか。

講師（杉本）：衰退したということは、結果的にそれだけチャンスが減ってきているのだと思う。どちらが先か、どちらが卵で鶏かは分からないが、その意味では、経営者のグローバル化が不十分だったのだろうと思う。少なくとも若手の人達には、チャンスがかなり減ったのではないかなと思う。

前田：結局、企業としての戦略なり何なりが、間違っただけあるいは、遅かったということが多分あって、どう出来たのかというのがなかなか難しい。その中で、若手・中堅がグローバル人材になって、どんどん外に行っていれば、この衰退は防げたのだろうか。人材がグローバル化していれば、グローバル展開の中で上手くやっていけるのかという質問である。

講師（杉本）：個人では、多分難しかったと思う。一人や二人いたのでは、もちろん出来ない。企業自体がその様にならない限り、企業の仕組みなり、経営者の考えなりがそうならないと出来ない。ただ、先ほどの浅野さんのプレゼンにもあった通り、グローバル化の人財にも、色々なレベルの中身がある。経営のトップからスペシャリストまで。

前田：もちろん人材がグローバル化している方が、世界的で戦い易かったとは思いますが、それでは、トヨタやホンダなど自動車メーカーがやって来られたのは、人材がグローバル化していたからなのか。

講師（杉本）：そうは思えない。電機産業などと比較のしようが無いが、それが理由とは思わない。極端なことを言うと、今の日本電産は明らかにグローバル化しているが、社長の永守さんは英語では無くても日本語で堂々と話をしている。現地は現地に任せて、永守イズムを教えてやっている。その様な経営の仕方は当然ある。それはグローバル人材を社内で一所懸命育ててからやっているわけではない。

前田：経営者がグローバル人材になっていけば、もう少しはマシだった。

講師（杉本）：月並みな言葉で言えば、グローバルな見識、広い視野と深い洞察力、戦略があれば、もう少し良かったような気はする。

小林：永守さんは、そんなにグローバル的な人財だったのか。

前田：他の日本企業と同じ程度ではないか。

小林：結局、大企業は M&A をやって、自分の欲しいものをどんどん買って、いわゆる集中化の方向である。ところが新興企業や新しい国の産業の趨勢は、どちらかと言うと分散化に向かっていて、今それが非常に混沌としていて、分散と集中がこんな風に絡み合っている。永守さんは、どちらかと言うと M&A で色々なものを集めて成長しているので、グローバル化という表現とは少し違うかもしれない。たまたま海外にちょうど良い会社があ

っただけかもしれない。

グローバル人財の育成が企業にとっての課題なのか疑問

馬場：8 時で中座するので一つだけコメントしたい。浅野さんのお話しも杉本さんの話しも非常に豊かな経験から整理されている。浅野さんのお話しと、杉本さんの話しとで、論点がクロスしていると思う。最大のポイントは、一番最後に「ケチ臭いことをいうな」とおっしゃった点である。浅野さんの整理では、世界で通用する人財は3種類ある。しかし、この能力を高めると、彼らは自分で活動を始める。つまり、世界で通用する人材としての能力が高い人間は、自分で勝手にやる。それを企業が育てるだろうか。それは「ケチ臭いことはいうな」と先程おっしゃったが、それは言うと思う。会社から出て行く人間を、わざわざ育てない。

先ほど杉本氏が説明された、人財のタイプ A と B で、A は明らかにいる。しかし B は存在するだろうか。つまり企業が育てて、企業で決まったことを実行する人間である。それが、浅野さんの定義でいう3つの類型化された人財のどれに当てはまるだろうか。その様な人財が存在するかということである。つまりグローバル人財の育成というものが企業にとっての課題なのかどうかである。おそらく、浅野氏の指摘されている3つの人財というのは、個人個人に固い意志とか、好きな技術をずっと突き詰めるとか、好きな地域で極めるといった、個人の意思が非常に強く働いて、それで得られた知識を持っている人材である。また国際的経営幹部で類型化された人間を幾つか思い浮かべると、自分でその力を獲得して、あらゆる所を飛びまわる。かつての IBM のルイス・ガースナーは、ナビスコやアメックスに行ったりしている。能力を買われてしている。それは彼が望んでそれを行っている。要するに、今日の浅野さんの定義の3類型を極めると、これを企業が本当に育てる事が出来るのかという疑問である。

前田：それが企業のためになるのかということか。

馬場：そういう事だ。実は朝日新聞社もそうだが、古い企業で、MBA に行くのにお金を出さない所もある。直ぐに他社から声が掛かって、辞めてしまうからである。

座長（小平）：その関連であるが、丸紅や三菱には意外とドロップアウトを支援する体質がある。会社を辞めて、結構ベンチャーに出て行っている。

浅野：良いのではないか。

前田：ベンチャーに行くので、会社を辞めてしまうのか。

座長（小平）：いや、そのベンチャーを丸紅などでは投資の対象にしている。企業支援で丸紅がそのベンチャーで儲けようという感じ。

前田：それは、ちょっと違うのではないか。

馬場：論点をシャープにしていって時に、グローバル人財を育てるという課題に対する企業の役割が小さい、あるいは無いとしたら、日本は、個人の意思が育たない環境になっている。適度に大きな市場規模があり、適度に豊かで現在の日本において、かつて明治維新の時に福沢諭吉が唱えた独立不羈という事を、素直に自分の魂として受け入れられるような人間が育つだろうかという事である。先ほど低学年の子供はしきりにディベートするけれども、少し育つとしなくなるという話があったが、それは豊かだからだ。

座長（小平）：それは調査する必要がある。

海外の企業がグローバル人財を育てている例はほとんど無い

馬場：企業の役割を考えることが一つ。そして、それがかなり小さかった場合に、企業でない作用として、意思を持った個人を育成していくというのが誰の役割なのか、それはどうあるべきなのか。そこに今日の議論の交点があって、そこを少し詰めて行くと良いと思う。どうしても企業が育てると考えると、少し破綻してくる気がする。今日のお二人の話の中に、まさにそこを突き詰めると危ない事が出ていたと思う。

講師（杉本）：私の経験では、海外企業ではグローバル人財を育てている例はほとんど無い。経験、実績を重視する。経験と場を与えることはあるけれども、その前提となる様なスキルや知識は、皆自分でやっている。

馬場：もう一つ。加藤先生から、両使いの経営の提言がなされている。前回もコメントしたが、環境に適応するために、企業はどうあるべきかという議論は、かつて環境適応理論（contingency 理論）と言う流れの中で議論されていて、そこからリーダーシップ論が出てきている。その議論の中では2つのタイプがあって、企業はどうしてもディフェンスとオフェンスをしなければいけない。グローバルに進出するのは、世界で戦うのであるからオフェンスの話である。オフェンスに適した組織の人財育成のあり方というのは、前回ご紹介したミルズ&スノーは「人財は変わるので、育てる必要は無い」とアッサリ書いている。ですからディフェンスする場合はそうである。ディフェンスする領域とオフェンスする領域で、人財育成方法は180度違うという話である。結局、経営人財はその両立を図る必要があるので、両方を理解した人財が必要であるという事で、両使いの経営として昨今議論になっている事の整理になっている。

座長（小平）：その様な事例も含めて、少し研究したい。

前田：いま馬場さんが最後に言った事は、日本企業に特有のことなのか、ヨーロッパのドイツ企業なら違うのか。そのあたりが良く分からない。

座長（小平）：ドイツは守りが強いと言う。

馬場：日本企業に特有だとしたら、それはどの様な環境的特性があるのかという話になると思うが、私は特有では無いと思っている。例えば、戦前の日本企業、グローバル人財という議論からは、鈴木商店とか、高田商会などが世界に出て行くときに、グローバル人財の育成という議論があっただろうか。その当時の日本と、今の日本の何が違うか。

小林：あまり変わっていないかもしれない。

馬場：少なくとも、経済環境や、個人個人が育つ環境、経済的貧困などが違うのかも知れない。やはり個人の問題、個人の育成の問題に落ちてくると思う。

座長（小平）：江戸時代末期の人々の行動は、ユニークであると思う。命をかけてグローバルを求めている。

前田：あれが無かったら、日本は植民地化されて潰されていた。

座長（小平）：凄い、それをやった。

馬場：いま韓国やアフリカ、東ヨーロッパで、個人個人が置かれている環境と日本は違わずに、私は一緒だと思う。今日の話では、海外ではグローバル人財という言葉など聞いた事が無いという部分について言えば、おそらく戦前の日本でも聞いた事が無かったと思う。

それでは戦前の日本と今の日本は何が違うのかで、こうなった理由が日本だけを取りあげても時系列で比較すれば、おそらくこうなってしまった理由やその要件が出てくると思う。

座長（小平）：今日はありがとうございました。

（ここで馬場さん中座）

座長（小平）：仮に、次回のテーマを決めておきたい。

小林：日本の教育の議論をしてしまうと全然話が届かないが、先ほどおっしゃった総合商社の三菱商事などを見ると、やはり案件を取ってきても個人のバリューにしないで、会社に持ち込んで皆で議論して、ビジネスモデルをしっかり作る。会社のマーケットバリューにしてくる。その様な発想が日本人にはある。それはなぜかと言うと、会社に入ったら従業員教育を散々やって、みんな平均的に全体を底上げするような教育しかやっていない。日本はリーダー教育をやっていない。もっと遡ると、学校教育も同じようなものだ。よって、敢えてグローバル人財と言わなければいけない様な日本企業の体質は、ちょっと土俵が違うのではないかなという気がする。

浅野：最初におっしゃった三菱商事の例が、その様な体質は三菱商事が顕著である。三井物産は、その点は非常に個人プレーである。

座長（小平）：商社によって、それぞれの体質・仕事のやり方がある。

前田：総体的に企業は一つのファミリーというか、みんなで作るという雰囲気があるから、個人が出っ張って商売をするのはあまり無い。全体がグローバル展開、要するにどこに行っても頑張れるような層になって欲しいが、それは、その個人のためでは無く、組織全体のためである。逆に言うと外国人はその様な発想が薄いから、自分は企業のために一所懸命やっているわけではなく、自分のプロモーションのため、自分の給料を上げるためにやっている。

)

研究資金は出すけれども、事業化資金をベンチャーに出さない

小林：例えば、第一次ベンチャーブームが 1973 年くらい、第二次がその数年後にあって、第三次が 2000 年過ぎ、でも結局全部破綻した。かなりのお金を投入したが、今のベンチャーキャピタルの姿勢を見ると、みんなリターン至上主義で産業を育てようというベンチャーはいない。国でさえ、東大に 400 億円ポンと落としたり。大事な事をやっている大学は他所にも一杯ある。そこに全然予算が落ちない。要するにキャピタリズムという思想が生かされていない。それなのに、日本の企業ではどうしてイノベーションが起きないのだろうなどといっていること自体がおかしい。日本のバブルが崩壊して、2000 年ころに再生した様に見えたが、あれはアメリカの IT バブルの需要で少し復帰しただけであって、イノベーションは何も起きていない。そのことをずっと考えていくと、極論だが何もグローバル化に対して手を打っていないという思いがある。

浅野：手を打っていないと言うよりも、足を引っ張っている。ホリエモンみたいに行儀の悪いのに、もっとドンドンやらせれば良い。ああいう人間の足を引っ張っちゃうからダメなのだ。

小林：頭を叩いてしまう。

座長（小平）：この間、当財団顧問の米国のエンジェル投資家の平さんが財団にきて話してくれたが、関西経済同友会で『日本のベンチャーがなぜ育たないのか』という講演をしてきた。その講演の終わりに「日本では、どうしたら良いか」という質問が来たので、「一人一社ずつ1億円出してください。皆さん社長さんなのだから、それくらいは自由に出せるでしょう。それでファンドを立てて、リターンを期待しないお金を投資する。そうしたら日本でもベンチャーは出来る。ベンチャー1社に30億円くらいの投資だから、ここにいる100社で集めればファンドは出来るでしょう」と言ったが、誰も賛成しない。

小林：シリコンバレーには、チャレンジする土俵・環境があるのか。

座長（小平）：確かに1億円なら社長のポケットマネーで出せるでしょう。それを出そうとしない。

小林：アメリカは成功者がボーンとエンジェルにお金を出したりする。日本には、その様な人は一人もいない。中には数百万円出した人はいるが。

座長（小平）：だけど保証を取らないで出す人はいない。

小林：日本にはいない。だけどアメリカにはいる。

座長（小平）：だからアメリカにはベンチャーがある。

小林：スイスなどには医療ベンチャーがいっぱいあるが、100億位無担保で確保できる。だから時間軸の非常に長いものが開発できている。日本ではその様なものは開発できない、自分で資金を貯めないとできない。

座長（小平）：それはみんな分かっている。分かっているが、実際に実行に移すところに壁がある。それは何か、という事である。

小林：分かっているけど、どうやって対応するのが難しいのであろう。

座長（小平）：現行の組織では出来ないと。日本の株主総会で「1億円出した」と言う事が認められるかどうかである。認められない可能性もある。

小林：最近は個人投資家も多いが、結局は、産業を育てようという気概で株を買っている人はたぶんいるのですが、余りいないのかもしれない。どうなのだろうか。

座長（小平）：実態はそのような事で、あまり難しい話ではないと思う。イノベーションが起こらない原因は、イノベーションが起こるものに投資していないし、育成をしていない。極端に言うと、研究資金は出すけれども、事業化資金を出さない。建前で言えば研究資金では事業化投資はできない。

小林：やはり国の産業支援政策が全然おかしくて、投資すべき所に一つも投資していない。

座長（小平）：実験室にはお金を出しても、事業化、工場プラントを作るためにはお金を出してくれない。

小林：その証拠に、書類に「IoT」「AI」と書いてあれば、お金を出すと言う。くだらない傾向の話が実態を示している。

講師（杉本）：お役人には現場はなかなか分からない。

座長（小平）：今回は小林氏に発表をお願いしたい。

小林：本当は中小企業で整理をしたいと思うが、なかなか整理ができていない。

座長（小平）：中小企業で整理が付かないのであれば、私からの提案だが、日立はどの様

な人財を育成してきたのかなど、分かっている範囲、公開できる範囲で、経験を発表していただきたい。

前田：外から見て、日立は中西さんになってから、最近だいぶ変わってきたという印象がある。何か人財の考え方に違いがでてきたか。

小林：日立が 7,000 億円の赤字を出した。その時に日立を定年になって子会社の社長だった川村隆氏が社長兼会長で戻った。彼は、一言でいうと「集中と戦略」という大戦略を組んで、日立にあった工場を関連会社も含めて、みな閉じた。いわゆる社会インフラシステムに特化した。社会インフラは、日本だけの問題では無くてエネルギーを含めたグローバルな問題である。そうすると、頭の中が日本人では閉じないと言う発想になった。中西さんが跡継ぎに入ったときに、彼は、ほとんど海外で過ごした。通訳より英語が上手いくらいなので通訳が要らない。むしろ外国人に近いくらいで、非常に合理的な判断をする。その人を後釜に据えて教育した。その人の周りの人財をどうやって選んだかという、日本の役員ではなく外国人が選んだ。だから全然日本の考え方と違う考え方で選択された。

座長（小平）：評価の基準が違うのか。

小林：四国出身で、アメリカのボストン大学にずっと行っていたが、海外通である。彼の取り巻きもみんな海外通で考え方の土俵が出来ている。人脈も友達もみんな外国人である。

前田：中西氏の前は川村氏か。

小林：そうだ。

前田：川村氏は普通の日本人である。

小林：川村氏は重電にいて副社長まで昇って、次に子会社に行った。そのあと 2009 年に社長就任して 2010 年までやった。個人的な話になるが、彼の父親は、北海道大学での私の英語の教師だ。海外が物凄く好きで、もちろん海外にも行っている。考え方が非常にグローバルである。

座長（小平）：基本的には川村社長は、中西氏に会社再建を任せた。

小林：川村氏は、物凄くドラスティックであった。日立の発祥工場が海岸の山の手にあったが、日立のマークが三菱に変わった。行ってみると愕然とする。

座長（小平）：それは売却したのか。

小林：もともと三菱とは仲が良い。共同で色々な会社を作っている。

前田：日立三菱パワーエンジニアリングとか。

小林：色々な会社を作っている。しかし、いくら仲が良いとはいえ、そこは発祥の地なので、従業員にしてみれば、「亀の甲マークは残してよ」と言いたい。そのような所を切るくらい、非常にドラスティックな人であった。

座長（小平）：敢えてその様な事をしたのではないか。

小林：工場を切ると、関連会社は皆無くなってしまう。日立地区は大問題になった。企業城下町集積から親分がみな撤退した。あそこの 80 社位が闘争を起そうとしたが、争議にはならなかった。当時、私の知り合いが産業支援センターのメンターをやっていて、何回か訪問して実態を見に行った。やはり恨み骨髓で、アンチ日立が一杯いた。子供の代が日立に入っていたりする現状があって色々な矛盾があった。

前田：大甕（おおみか）工場はまだあるのか。

小林：ある。あそこは無くせない。今の日本の列車運行システムを全て握っている。あそこが倒れたら、日本の列車運行システムが倒れる。いまは笠戸工場と連携して、インフラシステムの開発をしている。大甕工場には、結構な頭脳がいる。私鉄などはあの運行システムを真似している。昔は **MARS** という国鉄のシステムのコンピュータの開発をやっていた。

座長（小平）：何と言っても大日立だ。あのクラスの大企業の中では一番転換している。

前田：やはり 7,000 億円ショックか。

小林：そうである。もう潰れるのではないかと本当に言われた。昔、村上ファンドから 20 億円で買おうじゃないかと冗談をいわれて、怒ったくらいで。その当時、6 兆円くらいの資産があった。日立は、ほとんどの土地を所有している。それを 20 億円で買うといった事件があった。

7. 次回開催予定 次回（第 4 回）：2017 年 1 月 13 日（金）18:00-20:00

以上