

HRM 研究会準備会（第5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29年（2017年）3月10日（金）午後6時～8時00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号）

出席：浅野昌宏理事、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）

[欠席] 加藤恭子（芝浦工業大学）、西河洋一理事長、前田光幸研究員（五十音順）

座長：小平和一郎

配布資料：

- (1) 西河技術経営塾 第5期生の募集
- (2) Earnest Vol.05 No.2 (S018) 4月15日号
- (3) HRM 研究会準備会第5回議事次第：小平和一郎
- (4) 「グローバルの定義の再考—起きている問題、課題を整理する—」：小平和一郎

打ち合わせ内容

「グローバルの定義の再考—起きている問題、課題を整理する—」小平和一郎専務理事

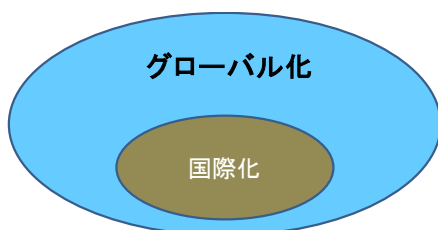
講師（小平和一郎） 「グローバルの定義の再考」という題目で問題提起をしたい。本を書くときは、ある意味夢中で書いたが、改めて読み直した結果の気づきを提起したい。

『グローバル化とは何か』というタイトルの章があるので、まずそこを分析した。「グローバルの進展に伴って起きている問題、課題」を指摘しているので、それを再考してみようということである。ほかの本を見ても、結局はグローバルそのものというよりも、グローバルにおける色々な問題とか課題とかが整理されている感じである。

グローバルという言葉の定義

「グローバル」という単語一つだけでは、意味が特定できないので、グローバルビジネスとは、地球規模でのビジネスと書いた。

『日本的グローバル経営実践のすすめ』で扱っているグローバルは、ビジネスにおけるグローバル問題であり、扱っている領域は「グローバルビジネス」であろうということである。結局、地球規模でのビジネスということで、グローバルを日本語にすると地球規模となる。



グローバルビジネス＝「地球規模での」ビジネス

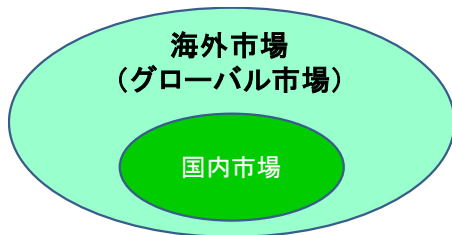
図1 グローバルという言葉の定義

海外市場（グローバル市場）と国内市場

「海外市場」を「グローバル市場」というのかどうかは分からないが、国内市場に対して海外市場があって、

この視点から捉えると、グローバル市場は外側にあるといえる。

言葉のニュアンスだけで「グローバル」というと、もっと広い意味が実際はあるのか。グローバル市場と国内市場を対比して考えたい。(図2参照)



グローバル市場 = 海外市場

図2 海外市場 (グローバル市場) と国内市場

言葉 : 海外 (グローバル) ビジネスと国内ビジネス

言葉の世界でいえば、日本の中にもグローバルビジネスはある。

例えば、付き合いのあった NTT コミュニケーションの日本の職場は日本にあるが、公用語を英語にしている。いまは、色々な会社が公用語を英語にしている例がある。NTT コミュニケーションの国際部では半分以上は、海外の英語しかしゃべれない人が実際に職場にいる。最近では、授業を英語でやる大学も結構増えてきている。言葉だけでいうと、日本の中にもその様なグローバル環境が出来上がってきている。沖縄に作った新しい大学は、英語だけで授業をすると聞いた。いろいろな大学で国際の学部を作り、授業を英語でやろうと、外国人の学長を連れてきているところもある。

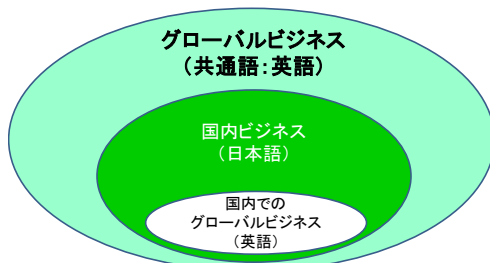


図3 言葉 : 海外 (グローバル) ビジネスと国内ビジネス

「グローバル化とは」文科省資料から考えてみる

小平: 文科省が「グローバル化と教育に関する論点から」ということで、研究会ワーキンググループを作っていたので、グローバルの定義の参考として報告する。

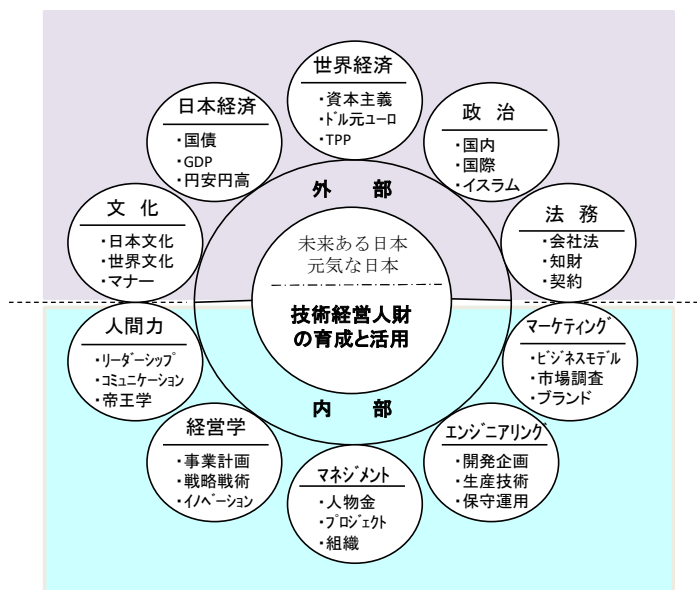
「グローバル化」とは、情報通信技術の進展、交通手段の発達による移動の容易化、市場の国際的な開放等により、人、物材、情報の国際的移動が活性化して、様々な分野で「国境」の意義があいまいになるとともに、各国が相互に依存し、他国や国際社会の動向を無視できなくなっている現象ととらえることができる。これをもってグローバル化だということ、その観点からの研究会に取り組んでいる。「特に「知」はもともと容易に国境を越えるものであることから、グローバル化は教育と密接な関わりをもつ。さらに「国際化」はグローバル化に対応していく過程ととらえることができる。「教育分野では、諸外国との教育交流、外国人材の受入れ、グローバル化に対応できる人材の養成などの形で、国際化が進展している」。グローバルと国際化の使い分けが二つくらい出ている。こんな観点で言葉が使われている。どうでしょうか、これはもっともだという感じか。

浅野: この最後の文章がちよっと変だなと思う。「グローバル化に対応できる人材の養成などの形で、インターナショナルライゼーションが進展している」というのはおかしいか。

小平：「国際化」はグローバル化に対応していく過程だからと同じだが良いが、それなのに「グローバル化に対応できる人材の養成は国際化が進展している」というのは変である。「このような形で、グローバル人材が養成されている」なら良い。

グローバル化に関する10の視点

前田さんからの、「グローバルとは何をするのか」という問いかけに対して、「文化、日本経済、世界経済、政治、法務、マーケティング、エンジニアリング、マネジメント、経営学、人間力という10のファンクションで考えて見たらよいのではないかと」いうことで、この本を作る前のグローバル研究会が始まった。『日本的グローバル経営実践のすすめ』に書かれているので省略する。



(参考)『日本的グローバル化経営実践のすすめ』

図4 グローバル化に関する10の視点

イスラムを学ぶべきことに気付いた

(1) 世界経済

世界経済とは何かといえ、世界経済の動向情報や経済的基礎知識など、ポイントとしてグローバルとの関係性を捉えたい。

(2) 日本経済

たとえば日本経済が90年代から急に低迷したわけで、国内というよりも一種のグローバル化の進展や、日米経済交渉の結果だとか、いろいろいわれるが、それにしても「日本が停滞した」という問題が前提条件にあつて、「それは、なぜなのか」というのが一つの研究テーマであった。

「90年から失われた30年は確実だ」という状況になったとき、「それはグローバルの影響をどの様に受けていたのだろうか」という疑問が研究テーマになった。

(3) 文化

次の文化的な面では、「グローバルなビジネスを進める際の基本に、取引先の文化や宗教を理解することがある」という問題提起で、今回の本の中でも、イスラム圏の話などが色々出てきている訳である。その様な中で、「日本の歴史や文化ということもキチンと理解するべきだろう」ということも、ここでは議論されている。

「日本のビジネスの相手の中東、アジアの多くはイスラム圏である」ということで、「欧米を学ぶべきだ」

とはあっても「イスラムを学ぶべきだ」というのは少ないので、その様なことに対して目を開いたらどうか」ということもあり、今回の本の中でも指摘している。(8 ページ目)

(4) 政治

政治の世界では、グローバルビジネスは、政治の上に構築されるという見方をしている。「日本では特にイスラムに関する情報に関する本質を語った情報が余りにも少ない。多くの人々が、イスラム文化を理解できなくて、誤解をする結果となっている。グローバル市場のイスラム圏の比率は、年々高まっている」。インドネシアがほとんどイスラム国家であるから、西河理事長も、そこでビジネスをしている。

(5) 法務

法務は、飛ばす。

(6) マネジメント

マネジメントでいうと、「日本型の典型的企業が海外展開する際に大きな壁となっている」という問題を取り上げている。どちらかという、日本人はグローバル事業の管理はあまり得意ではないということで、何故かということも分析している。「日本企業においてグローバルな事業の分野でのM&Aの成功率は低い。終身雇用が前提の日本企業では、プロジェクト型のビジネスモデルでのマネジメントが難しい日本企業においてグローバルな事業の分野でのM&Aの成功率は低い。終身雇用が前提の日本企業では、プロジェクト型のビジネスモデルでのマネジメントが難しい」。このマネジメントにおける日本の弱さは指摘してよいと思う。

(7) 経営学

経営学の見方をすると、「日本で日本人を雇用してビジネスを展開するとき、米国流の経営学の考え方はそのまま使えない」と言い切っていて、「能力の無い、成績が上がらないなど、コミットした契約内容に答えられなければ、解雇するのが米国流」であるが、これは日本の法律では、直ぐに解雇はなかなか出来にくい。

従って日本型といわれる組織を、うまく機能するように運営しなければならない。日本には職種の壁が無いため、どちらかという技術経営がなじむ。人材の職種間の移動、技術と営業、技術と経営という組み合わせが、日本の場合は人的資源での流動性を持てる。人材の育成を、会社が中長期に取り組むことが行われているということで、経営学的な視点からは違いがある。

(8) エンジニアリング

グローバル社会において、モノづくりで日本の力が低下しているというが、日本の強みはモノづくりである。初期の段階で、その開発を日本企業が手掛けている現実がある。

日本のエンジニアリングに関するものが世界をリードしている一面もある。

モノづくりを支えるエンジニアリングは日本の大きな財産であり、優位性である。

その広いすそ野は日本の強みであり、今でも世界を牽引している。電子部品を含めて、その様な力になっている。

(9) マーケティング

次は、マーケティングであるが、「ビジネスモデル、市場調査、ブランド構築、ビジネス創生などが、マーケティングの構成要素であるが、グローバル化戦略の中でも一番見劣りがする」「日本企業の「技術で勝っても、ビジネスで負ける」という原因の多くは、マーケティング戦略に問題があるからである」「マーケティングの非常識である「靴を履かないアフリカ人に靴を履かせるビジネス」を日本では多くの場合、取り組めない」ということがある。例えば、アップルがやったアラビア語の端末について、日本で実際に携帯電話の開発をしている人に聞いても、「そんな提案をしても、企画が通るはずが無い」ということだ。アップルは明らかにアラビア語の端末を作ったりしているわけである。

あとは有名な話であるが、英国通信業者のボーダフォンは日本から撤退した後にアフリカに行って、そのお

金を使って、携帯ビジネスをやった。あれなども「靴を履かないアフリカ人に靴を履かせるビジネス」そのもので、「携帯電話を持ったことがない裸の人達に、なぜ携帯電話が普及するのか」とな。これも日本では非常識なことを、ボーダフォンはアフリカでやった。結果的にイノベーションというけれど、「そんな馬鹿なことがビジネスになるか」ということを、ある意味では結構平気でやっている。

(10) 人間力

次に「人間力」であるが、「グローバルな社会で通用する人間力とは何か。多くの日本人は社会人になるまでに学ぶべきことが、学べていない」という言い方をしている。なかなか、人間力を養成するような教育システムにはなっていない。

以上がスタート時点の観点の要約である。

実際にグローバルに対する視点について、結論からいうと、色々なファンクションでの問題としてグローバルが見えてくる。

以降は、本に書いた内容の要約である。

ポイントだけやりながら議論をしていきたいであるが、ここまでで、一度ご意見を伺いたい。

【質疑応答】

小林さん、いかがか。すでに議論してきた内容なので、我々にはあまり新鮮味を感じない。

なかなか発想の転換が出来ない日本人

小林: よく分析されている。感じるのは、マーケティングが弱いと思う。日本人というか企業人は特にそうであるが、組織で動く、チームワークで動くということで、物事をブレイクスルーする人がなかなか現れない。イノベーションができる人材は、ある意味で壊す人なので、創造的破壊をする人間がなかなか生まれにくい。今は、そのような時代の流れにマッチしていないのが、日本人の強みであり弱み。外国人は個人主義だから、自分でいろいろなアイデアを市場や組織にぶつけてくる。その原点は何かというと、結局は小学校時代からの金太郎飴教育というか、「底上げしよう」というのがもともとの専門教育なので、そういうものが功を奏して全体のレベルが高くなったのだけれども、一方でなかなかリーダーが育たない。物事を改革する人がなかなか育たないといった、大きな弱みもある。時の流れにうまくマッチングしないまま、それが逆に弱みになって来た。外国人との差がそういう時にあると感じる。これはこれで、良くグローバル化に対する論点が整理されている。

小平: でも、なかなか企画は通らない。T社にMOTのOBがいるので、「非常識な企画は通らないでしょう」と聞くと、「通らない」という。「少なくともアラビアに売る端末を提案できるか」と聞くと、「ダメ」だと答える。

小林: 新たに大きく変えようとするイノベーションが起きるような大きな一つ提案というのは、ふつう通るには上位のハンコが10か所くらい押してある。時間軸の問題と、そういう壁の問題がある。そういうことが日本では、一方で大きな壁になっている気がする。

小平: 例えばアフリカで、今まで全く普及していない所に携帯基地局を立てていくという構想も、たぶん日本では通る企業は一つも無いと思う。

小林: 例えば「フェムトセル」という非常に小さな基地局を作ろうとする。海外、例えば中国などでは簡単に「ネオンのような電源がある所には何処でも付けられるじゃないか」と言った発想をする訳である。「バス停にも電源がある」とか。ところが日本人にはそういう発想が出来ない。異端な発想である。そういう意味で、海外企業と格差がある。そういった、育ってきた環境、島国でチームワークで仕事するといった強みが逆に弱みになる。全然ちがう視点の発想、「おっ」と思うような突拍子も無い発想でなければ、イノベーションは生まれにくい、そういう発想がなかなか出来ない。

小平: 今はラクダに太陽電池を載せて歩いているという。それを日本人がやった訳ではない。そういった発想

とかできない。でも、当然基地局がなければそれも生まれないので、非常に広範囲の基地局としても、基地局建設を何千 km に渡ってやっていくという実行力と発想力が凄い。

小林：失礼な言い方かもしれないが、裸足の現地の人が携帯電話を持っているということが、我々から見ると非常に異質に見える。発想の違いがあって、今日もそれに近い議論をした。なかなか発想の転換が出来ない。それが良いところなのかもしれない。

小平：日本人の気質として、それを課題として扱って良いかどうかは分からないが、現実的にイノベーションが起りにくい理由として、非常に分かり易い所で引っかかっている。それを変えて良いかどうかは別である。

グローバル企業と多国籍企業)

浅野：言葉の定義の一つであるが、「グローバル企業」というのは、日本語に訳すと何になるのか。昔、「国際化」と言っていた時には、「多国籍企業」という言葉があった。「多国籍企業」というのは、多国籍に亘ってビジネスが出来る企業だから、これは正にグローバル企業である。

小平：何とも反論のしようがない。たぶん「グローバル企業」という名前ですべてを挙げるかという話だが、概念はアップルみたいな企業。しかし、ソニーも昔は「Sony」として世界中に売っていた。宣伝を世界中にしてソニーブランドが世界で一番知られたブランドであったこともある。だから、ソニーなどもグローバル企業だったといえる。

浅野：多国籍企業と言われていた。

小林：私は単なる国籍概念以外に、その企業が構成している市場が、国内でその事業が縮小して、世界が少し広がる。あるいは日本の外の需要、新興国が台頭して拡大していく。結局、ボーダーレスな形で市場が拡大している。その拡大が、東アジア、新興国を含めたグローバル展開。そこに事業を展開しようとすると、日本、中国、アメリカなど一杯あるので、必然的にインターナショナルな陣容、人材が集積して事業が成り立っていく。ある意味で必然的な成り立ちといえる。結果的に皆が「グローバル」という表現をしている、あるいはこれからそういう表現がより強くなるとか、そのように感じる。

グローバル化とは何か 『日本のグローバル経営実践のすすめ』から

企業がグローバルな市場で活躍し、国民生活が向上することで日本の経済数値が改善

この後は、各論に近い。グローバル化の背景に何が起きているのかを整理した。経済で成長が止まっているということで、「企業がグローバルな市場で活躍し、国民生活が向上しない限り、日本も企業も経済数値が改善することは無い」というのが私のコメントである。

なかなか実質経済が成長していないことが、原因である。その根元までは掴みきれていないが、それが成長を止めているということで、ある意味では恐ろしい程の差がついてきている。中国が時給でほとんど追いついてきたと言われている。

魅力の無くなった日本市場

「競争力や戦略上の問題」として各論を挙げている。一つは「魅力のない日本市場」ということがある。日本市場は明らかに購買力が低下している。一つは、若年層は減っている。もう一つは、非正規労働者が大量に生み出されていて、30%近い方が非正規になっているという現実がある。正確な数値はしっかり掴んでいないが、そういう数値が出たタイミングがある。

最近では不思議なことにあまり出てない。非正規の方は、年金はあまり払っていない訳で、お金がないから国民年金なども支払率が凄く低い。そういうこともあるのでどんどん年金のお金が無くなる。

次に「国際的な水平分業」が進んでいることがある。「電子情報機器では水平分業が進み、グローバルな視点からのオープンイノベーション。モジュール化による国際的な住み分けも明確。」と書いてある。部品系では日本がトップシェアを取ってグローバルな市場で活躍しているけれども、組立て産業については空洞化している。次は、「海外移転で国内産業が空洞化？」と、自分で書いてハテナも付いているのであるが、これを調べた段階では、実際に海外移転をするような企業は、実質的にあまり悪くなっていない。逆に、国内に閉じこもっている会社の方が疲弊していることがある。

顧客に近いところで生産するという基本概念で取り組んでいる会社は、比較的、戦略的にも伸びているのではないかと、というのが裏にある。国内外のどこで仕事をするかという点、「国内の需要の拡大が見込めないのであれば、国外に出て仕事をするしかない」のではないかと。国内向けでは、量が期待できないし、高品質は高価格になってしまう。日本市場向けではグローバル市場向けにならない」という問題もある。

海外への技術流失が問題に、品質管理で技術指導

小平：「海外への技術流失」については、日本の場合、雇用契約であまり縛っていないので余計にそうなのだと思うが、大規模なリストラを実施した結果、知的財産が簡単に海外に流出して、海外で働くことが出来る様になっている。

杉本さんに伺った方が良いと思う。海外は結構縛って契約するか、特に技術系の従業員は。

杉本：技術系は契約します。日本でもします。今はかなりうるさい。

小平：辞めた後の同業他社に行かないとか。

杉本：ええ、かなり厳しくやっている。

注：国内の同業他社への移籍禁止は契約には無いが、他社は道義上採用しない。しかし、海外への移籍はそれもなかった。

小平：紙で契約しないとダメである。私が知っている限りでは、2000年以降くらいのリストラで、特に品質管理の人が（海外企業から）最初に呼ばれて、（仕事を求めて）どんどん行って、向こうの現地指導をした。開発部門ではない工場の品質管理者の（技術）流出については結構甘かった気がする。5年くらい中国に行って、「小平さん、中国の工場を私が良くしました」という方が良くいました。そういう話を聞ませんか。

小林：海外の会社に出張で行くと、技術顧問が日本人だ。名刺をもらって驚く。技術顧問、技術のトップは日本人だ。

小平：この会社はちゃんとしているから「付き合いなさい」というセールスに使うのか。

小林：そうである。

小平:台湾の企業を訪問した時に同じ経験をしている。現地で働く日本人を出す。例えば「ソニーにいました」といった人たちが、打ち合わせに出てきて、この様な人たちがサポートしているから、この会社の品質、技術は大丈夫であるということをセールスポイントにしている。

小林:だから、いままでは丸裸である。技術の流出というのは、人材そのもの、スキルやノウハウやいろいろなものを蓄積した人自身が行っている訳で、技術指導をラインでやっている。丸裸にしてしまっただけで何をしているのかなと思う。その前は韓国がそうだったが、そのあと中国が追いかけてようになった。

小平:韓国はもっとすごかった。一時は土日に出張させていた。

小林:いました。

小平:あれは絶対に違法だが、お金で釣られて土日に行って指導している人達がいたという話である。

小林:私の知っている人で、向こうに行くときと凄く黒塗りの公用車に乗って、いくらか知らないけれどもお金もたくさんもらって、待遇で引張られて。結構知っている人が行っていた。

小平:これは、今となってはという話である。マザー工場を日本に残すという発想が無いとダメなのではないかというのも一つの話題になって、最近では、多量少量品、納期・賞味期限の短い商品や知財価値が高く機密性を保持しなければならない商品は、海外に持ち出さない方がよいのではないかという動きになってきている。それもグローバル対応の一つという言い方で考える。

グローバルスタンダード

小平:次にグローバルスタンダードにならない商品。世界の舞台での標準化活動で遅れを取っている。この標準化活動、学会で日本人が皆行くが、遊んでいる。本来取り組むべきロビー活動などをしていない。国際人脈などはできないし、社交的でない。そんな人たちがいろいろな会社の幹部に多かった。それで今日を迎えている。

あと「海外進出の目的を海外の市場獲得に定めないと、市場づくりで遅れが生じてしまい、市場の変化とともに対応の遅れが出てしまう」とあるが、工場を作るだけではなく、市場獲得、市場づくりも含めて同時にやらないと、グローバルスタンダードの商品を作れない。

海外進出で中小企業の遅れが目立つ

小平:あとは「海外進出で中小企業の遅れが目立つ」ということである。中小企業の海外進出には、一つは「大企業の下請けの中小企業」で、もう一つは「No.1、オンリーワンで自社に強みを持っていて、進出していくケース」である。

角先生の塾の関係で、山梨にある工場や、この本にもある北陸の「中村留」という会社に行ったことがある。北陸の会社は、海外売上比率が70%ある。数百人の会社である。多軸旋盤では国際的に強みがある。外国人は器用ではないから、そういう機械に頼るので、海外比率が高い。

山梨のプレスの会社は、今まで歯車は切り出して製造していた所を、プレスで作る会社で、そこも若い女性を入れて営業をやっている。海外売上実績はすでに20%位ある。そのような中小企業でも独自に市場を作っているケースがある。

それから東北の石巻に震災後に加工工場を作った社長は、中東や東南アジアに向けて、急速冷凍した刺身用の材料を直送する。その日のうちに飛行機で現地に着く。社長自らが自分で市場を作って送り出している。中小企業でもけっこう海外販路を独自開発してやっているケースはある。そういう時に大手が絡むと頭を撥ねられたりして、市場作りが変になってしまうので、見ていると意外と皆さん独自でやっている。中小は人材がいなくても、先ほどの山梨の若い女性は、海外へ飛んで行ってやっているケースである。

「特徴のある技術を保有しておれば」という表現でいうと、「その技術に特化したグローバルな展開は容易となる」ということで、やはり、世界に通用する様な技術を持っている会社は、実績をあげることが出来ている。

ビジネスモデルで遅れをとった

次に「ビジネスモデルで遅れをとった」という話になる。「株主重視で守りの経営に終始」ということで、これは既に大分議論した、「株主重視・利益重視でやったからが良くないのではないか」という話である。これも

実際に証明するのは難しい話である。先ほど出たリストラの話がここに入っている。半導体で湯之上氏が書いていたが、「設備投資の遅れによる生産性の低下、プロセス改善が出来なかった」と、よく引き合いに出される。品質重視に余りにも偏りすぎて、いつの間にか設備投資・プロセスの改善で日本が遅れた。「大企業病にかかった社員や、世界のトップであるという勘違いが、創造力や発想力を低下させ」という言い方をしている。杉本さんも半導体の責任者であったことがあるが（半導体の責任者ではなかったが、業界動向はある程度知っていた）、杉本さんの時代はどんな感じか。湯之上さんのは、メモリーの事例であるが。

杉本：私は、直接は関係していないが、最初の 1k、2k、4k の時はゆっくりでした。最初は Intel がやって、16k くらいで日本勢が出てきて、64k、その後の 1M ぐらいになると完全に韓国が出てきた。Intel はさっさと止めて、付加価値があるマイクロプロセッサに移った。日本は DRAM にしつこく拘っていた。ここにちょっと書いてあるが、ある意味で自転車操業である。スピードで、ともかく止まったら負けてしまう訳で。「集積度が倍になったら、それこそ投資金額が一桁違う」という時代が続いた。それに気が付いてはいたが、経営者は「どうにかなる」と思っていたのか。見ていると「こんなのは続かない」と思っていた。半導体は、ともかく設備で決まる要素が強い。

小平：日本は、同じ競合が国内に多すぎた。

杉本：「プレーヤーが多すぎた」というのはもちろんあるが。

小平：同じプロセスで走っているのは、4 社位いましたか。

杉本：いやいや、もっといました。うちなども一時はメモリーをやっていた。

小平：せめて 2 社位にして。日立もやっていた。

小林：今おっしゃった通りで、結局どれだけ早い時間・タイミングで投資を決断するのか、その勝負であるから。そういう意味で海外に負けた。韓国には、もともと米軍が入っている。米軍のお金や技術が凄く入って、米軍のための、軍事のための開発をしようというのが、日本より早かった。最初は米軍の力で、韓国が半導体を立ち上げた経緯があるので、当然相当のお金が入っている。それを追いかける投資の大きさと回転に、日本企業はついていけなかった。日立などはそうである。お金を出すかどうか、いつも悩んでいた。結局、皆に合わせた。

杉本：日本の場合は、みんな専業ではない。専業ではないから、余計、遅れてしまった。

小林：もう一つは、その後、NEC や三菱やら何やらをみんな一緒にした訳である。未だにカルチャーの違いを全然統合出来ない。そうすると、効率や経営の問題、品質など色々なものに関わってくる。そういう問題がまだにある。

浅野：(1)の一番最後の行の「中国をはじめ台湾企業や韓国企業などのスピードに勝てなかった」というのは、その上の理由によるものだけかな？と。中国・台湾・韓国企業はみんなオーナー企業である。その所のスピードが違うのではないか。

小林：投資力。

浅野：ディシジョン。

杉本：それが一番大きい。

小林：この決断。日立は捨ててしまった。

浅野：「大企業病に罹った社員が、創造力や発想力を低下させたことが、スピードで勝てなかった」ということでは無いのか。

小平：いや、そういうことではない。湯之上氏の有名な論文がある。

小林：違うかもしれない。

小平：それもあるかもしれないけれども、プロセス改善は経営者の判断ではない。

小林：うーん、そうか。

小平：プロセスを半分抜いている。10 工程のやつを 5 工程で作っているのであるから。それは有名な話である。だから、あれは「技術者が反対しているから」という話である。実際は落ちなかったのであるが、「品質を落としても良いのだ」という発想を持ったのは間違いないのである。

杉本：用途が違う。

小平：パソコン用のメモリー向けか。

杉本：コストを見ると全然違う。あれで皮肉なのは、日本の半導体の製造メーカーは良かった訳である。東京エレクトロンとか。最初は日本と付き合っていたが、そのうちに韓国と付き合っ、もう世界と付き合っている。だから部品と同じである。そのモデルは、やはり成功モデルの一つだ。

小林：そうだね。

杉本：常にトップの人と世界で付き合える様な競争力や色々な力を持っていないと、やはり生き残れないということである。

小平：後は「文化」である。「日本企業における商品開発は、日本の本社主導で行われることが多く」という、ここでのストーリーは、常に決済が本社に稟議書が回ってしまって、現地が「本社決済だ」といっているということなのである。

小林：一時は、とにかく事業部制で、決済も業務も事業部長が出すことで決断を早くするとか、そういう改革もやったのであるが、結局は色々と上手くいかない話があって、その後はトップが全てを握るシステムに変えたわけである。それが良かったかどうかは分かりませんが、結局は事業部だけ、研究所だけでは何もできない。営業もそうだし、「横に串刺して皆でやろう」という改革に、今は向かっている。だから「社長が押す前に 10 個くらいのハンコがある」という様な話である。

小平：ここがスピードの話である。オーナー企業が良いかどうかというのはある。

浅野：それが出来ているのは JT（日本たばこ）だと思う。日本が見ているのは日本国内と中国だけで、あとはスイスの JT International が全部見ている訳である。M&A にしても JTI がやることに対して、日本の社長と副社長のガバナンスが効いている。それがスピード感を持って出来ている例だと思う。

小林：海外の企業で、現地国籍の外国人マネージャや経営者が、決済や投資を含めて権限を持って展開する。それをどうやって上手く日本側がガバナンスするのか。いま言われた JT のやり方は参考になるかもしれないね。いまそれで悩んでいる企業も一杯あるわけである。経営を預けたらどこかに行ってしまうし、預けないとなかなかことがスピードをもって進まない。

浅野：武田薬品が結構苦勞しているのではないかと思う、現会長の長谷川さんが社長をフランス人にして、研究所長もフランス人である。僕の知り合いもその研究所にいるが、やはり凄く悩んでいる。その結果、日本の研究所の研究員の数を、2,000 人を 1,000 人に減らすということをやっている。ガンの研究は全部アメリカによせて、藤沢の研究所はアルツハイマーに特化するということをやっている。

小林：この間、私と浅野さんで行って来た NTT の発表があった。あれも海外の外国人にみな任せている。どういうガバナンスをしているのか、良く分からなかったが、上手く行って 10 倍 20 倍以上に増えた。

小平：NTT ビジネスか。

小林：そうである。

小平：現地法人の責任者は外国人である。

小林：全部外国人である。それをどうやってガバナンスしているのか。一言では言えない。

浅野：NTT データの M&A もそうだ。

杉本：データは、海外企業を大分買っている。

小林：あの説明だけは分からなかった。どうやって外国人の経営者を上手くガバナンスしているのか疑問である。

浅野：南アのディメンジョンデータを買ったけれども、全部そのまま彼らにやらせている。

小林：やらせているのである。

浅野：日本の支社もあるのであるが、その経営まで彼らに任せている。

小林：任せて暴走しないか。どこかに行かないか。

浅野：この前の話では、あれ以上のことは分からなかった。

小林：ものすごくダイナミックに、「みんな任せた」と。「それが、ああいった経営のスタイルだ」と。具体的には分からなかった。

小平：あまり質疑はなかったか。

小林：そういう意味の質疑はなかった。何倍くらいになっていましたか、売上が凄く伸びていました。当然

M&A を含めて拡大しているから、単に自分だけのエクспанションではないから。面白いと思ったので、本当はガバナンスを知りたかった。

小平：NTT は資金力がある。

杉本：システムインテグレーションだから、結局は地元のローカルな人でないと出来ない。

浅野：そう、出来ないと思う。

小平：ビジネスモデルができない。

杉本：こちらの本社で何かモノを作って、世界で売るといふモデルと違うので、あれは出来ない。

小林：任すしかない。

杉本：だから、その人が何をやっているのかを見る人はいるけれども、具体的に中を日本が指導するようなことは出来ないと思う。あれは完全にシステムインテグレーションなのでしかも向こうの方が進んでいるかもしれない。

小林：ああ、そうか。

組織運営上の問題

小平：次は「組織上の問題」で、「日本企業の企業力」である。「リストラが顕著になることで、日本企業の良さを無くしつつある」。ここはこれから難しい所である。終身雇用の様な日本的な雇用関係がどこまでいけるか。終身雇用制度が、日本企業の秩序とモラルを支えてきたが、リストラが顕著になることで、日本企業の良さを無くしつつある。日立はどうか。

小林：あえていうと、目立たない様にやるのである。実際には工場を移すとか、工場は変らないとしてもそこで働いている人を別の工場に統合する。場所が変わると、その工場の地域に根付いて家族がいたりして、結局は辞めざるを得ないというケースが多い訳である。ちょっと汚い話であるが、結局、工場を移す、生産の拠点を移すとなると、やはり人員削減になってしまう訳である。でもあまり表には出ないのである。リストラもやり方があって、孫会社や関連企業などにみんな展開する訳である。表向きは「何万人低減」とか言うが、現実には証拠が見つけられて問題にならない様に、対応している訳である。3.11 で南相馬の工場を閉じた訳である。それを、ある意味では家族ごと、関西に持って行った訳であるね。そういう意味では、非常に人間的な面も、一面では有った。上手く社会問題にならない様にやっている。

小平：日立は、リストラを良くした。部門でいうと家電を止めているので、家電工場を相当減らしている。冷蔵庫は残っているのか。

小林：冷蔵庫は海外で作っている。昔は栃木で作っていた。あれも首を切った訳ではなくて、あちこち関連の所に紹介して移した。そういう意味では、上手くやっているのかもしれない。

小平：事業リストラとしては、日立は家電である。他はあまりやっていない。

小林：大きな事業の柱で、例えば「ソリューション」だと。ソリューションだと情報系の人材が必要になる訳で、そうすると、モノづくりの人材をそちらに移す。例えば私の知っている工場では、7 割くらいにソフトの勉強をさせて、ソフト要員に転換するなどをしている。そういった、事業の柱を変えることによって人材を上手く活用するとか、そういうことを良くやる。今まさにソフト人口、ソリューション人口を増やそうとしている。営業もそうである。「営業を 1 万人増やそう」などと言っている。どの程度良いのかわからないが、そういうやり方でやっている。

小平：あとは「海外のマーケットづくり」を、市場を求めて行くべきだという話である。日立の話ばかりで恐縮であるが、そんなこともやられているか。鉄道は有名な話である。

小林：結局、入り口は安く作ろうと。プラザ合意の影響も含めて、あそこで大きな動機があって、海外で安く作ろうということで海外に出た。要するに、安いコストを求めた。もう一つは、現地のニーズが非常に拡大・進化している。そうすと、結局それは現地の需要でありニーズなのである。だから、グローバル化とは違うが、我々が作ったものがグローバルという訳ではなくて、やはり現地のニーズに合ったものをどう作るかが問題になる。そうすると、現地の人間でないと作れない。それをどの様にサポートして、モノづくりをし

て、ガバナンスを行うか。そのように、いま大きく変遷している。そういう意味で、現地のニーズを掴むという動きを物凄くしている。

小平：今のグローバルな動きでは。

小林：市場は現地のニーズであるから、単に我々の製品を売るというよりも、向こうのニーズに沿った開発をするという、そういう動きを強めている。

浅野：その様な話でいうと、もう最近ではずいぶん違ってきているが、私が付き合っていた 30~40 年前の建設業界の話である。トンネルは別として、建築物になると日本の建築基準法ベースの発想を、絶対に変えない。だから、現地の地盤、気候条件それからお客様の使い勝手だとか、色々考えた時に、日本の建築基準法などは必要なかったのである。

小平：日本の基準は厳しい。

浅野：それを、そのスタンダードでしか発想しないというのが、物凄く障害になっていた。

小林：障害にね。

小平：だから、コスト競争で勝てない。

浅野：そう。余計なスペックでコストが上がってしまう。

小平：もちろん、地震が多い所では強みになる。

小林：なるほど、建築ね。

浅野：だから、熊谷組などトンネル屋は競争力があつた。

小林：一言でいうと、最近では「地産地消」で、海外でニーズを見つけて、海外のニーズに沿った開発を海外でやる。それを組織統合して国内でカバーしてコントロールする。そういう方向性にある。

小平：「グローバル化に対応できていない会社内の意識や制度」。これは今まで出てきた話題である。

日本の雇用環境の変化

小平：あとは「雇用環境の変化」。これは皮肉な結果であるが、「日本の優秀な技術者を日本で雇用する中国企業」ということで新聞に載っていた記事である。「東京・大手町にある中国通信機器大手の華為技術日本株式会社（ファーウェイ・ジャパン）は、日本人も貴重な戦力として、毎週のように入社式を開き、NEC や日立などを辞めた社員を中途採用している」。これは 2013 年ころの記事かもしれない。油断がならないというか、横浜にも、日本のパナソニックなどを辞めた人を採用している例があるという話を聞きます。事業所を畳むと、その近くでいろいろやる。外資系が横浜の閉じた工場を買ったという。そうすると、人ごと全部持って行ってしまう。あとは「ビジネス不調の本質は言葉だけで済むほど単純ではない」「知識偏重ではなく、創造性豊かな人財を求めるようになってきた」、このような課題を日本の場合は持っている。

小平：次に行きます。「非正規労働者の不安定な雇用が、日本を弱体化」。先ほども出てきたが、これも新聞に出ていた記事である。「非正規雇用は転職も多く、人的資本が十分に蓄積されず、日本全体として膨大な損失が生じている可能性が高い」、という指摘である。あとは非正規社員になると、低賃金労働者にそのままになって、二度と正規社員にはなれない制度になっているという実態。あとは「企業リストラだけでは、国としては負のサイクルに入っている」という指摘である。

小平：あとは、「グローバル人財を受け入れるための現状の問題」として、「外国人の採用を考えた人事制度、キャリアパスが意外と出来ていないのではないか」、という指摘である。「終身雇用を原則とした組織構成である」。「現地法人では、職務給、実力主義、契約に基づく勤務を採用せざるを得ないが、国内本社での処遇には、困難が伴う」「グローバル人財が定着し、かつそれを見て他のグローバル人財が集まるシステムにできていない」「人事制度以外にも、人事評価（減点主義）と給与制度の違い」。あくまでも、グローバル人財を日本企業が受け入れるとしたら、この様な問題が起こるのではないかとということである。あと、「グローバル人財を招き入れる仕組み」。「日本の企業の多くは、単一民族による組織構成を前提としている」ということもあって、本当のグローバル企業にするための課題はたくさんあるという指摘である。

(22 ページ目)

(01:32:21)

小平：これもそうである。「海外の大学院やMBAを出て留学から帰ってきても、留学体験を活かすことができる会社が少ない」ということで、これも良く指摘されている話である。あとは、「日本の大学の問題」で言うと、「世界の最先端と評価される科学技術を教えている大学が少なく」、中国人の目線からいうと「日本の大学のレベルは低い」ということである。特に工科系でいうと、日本に最先端の人がいないのである。企業にはいても、大学の中に先生としているケースが少ないので、なかなか中国の優秀な人が日本に留学する時代ではない。次の「教師の英語力や、グローバルな知識を持っていないことも問題である」。これも先ほどあった。だんだんと「日本でも英語で」ということでして、また海外の優秀な先生達を招聘してくる感じになるのかな。

浅野：うちの息子が言っていました、シリコンバレーで話をすると、スタンフォードやMIT、ハーバードだとかでない、東大だとか言っても学歴が無いのと等しいと言っていました。

小平：通用しない、キャリアとして。「どこで勉強したの」と聞かれたときにね。結構向こうの人達は聞きまですからね。

小林：そうか、そうだね。やっぱり、ダメなのかな。

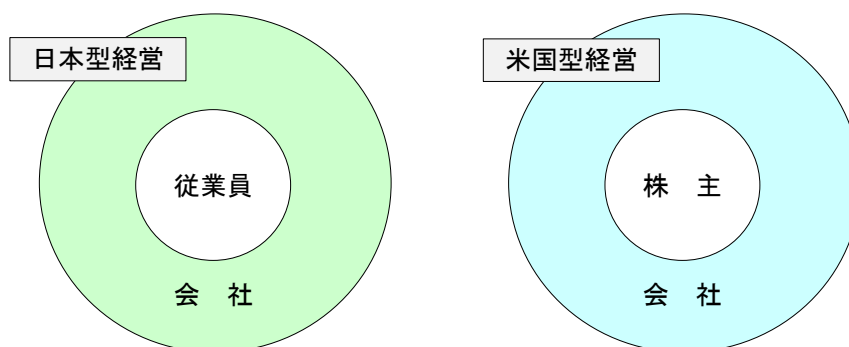
世界に通じる日本型経営とは

小平：これはちょっと古いが、加護野先生の「愚直の経営」と「状況論理」である。日本の製造業が東南アジアに進出した時に、割合と日本のやり方を持ち込んで成功した時代をベースとした話である。

1つは、5S の品質管理。これは、泉さんという方が日本開発工学会にベトナムのことを書いているが、5S はけっこう導入された。あとは、「日本人を派遣してその働きぶりを見せた」ということで、日本に招き入れて、日本の企業で体験させて送り出すというケースもある。

小平：これはもう話題に出ているが、従業員中心が日本企業らしい。「会社には従業員という柱があるのではないか」ということで、これは否定できない事実だろうと思う。

以上整理をして見た。日本企業で「成功している、成功していない」両方を含めまして、結局「グローバル」というテーマでグローバルビジネスを論じる時に、グローバルの意味論よりも、世界中でビジネスをする時の課題や問題が見えてくる。そのことを整理したということである。



3. 小平氏発表への質疑応答

浅野：最後のスライドで、米国型経営で真ん中に株主を持ってきているが、米国型の経営というのは良いが、ベンチャーであれば当然のことながら、出資してくれた株主を見て仕事をやる。それが大きくなってエスタブリッシュされた企業になって、いちいち株主をキョロキョロしなくても良い様な余裕が出てくると、従業員重視という左側に移ってくる。

例えばアメリカでも東部のエスタブリッシュされた企業にはそういう所がある。例えばHPとか。だから、一見米国型に見える、株主を中心に据える経営は、ベンチャーが非常に活発だから、そういう特徴が目につくということかなと思った。

小平: ということではなくて、一般的な大企業の運営が、配当政策も含めて一般論でこう言われている。これは私のオリジナルではないから。一般的に株主重視の政策で四半期配当などの制度設計がされている。ただ、四半期でやるのは辛いというのは多い。

小林: ベンチャーは、日本はどちらかという、キャピタルは無しのリターン至上主義で、リターンばかりで、「とにかく成功して倍にして戻せ」とか、そういうベンチャーキャピタルが多い。アメリカはどちらかという「頑張ってる」というエンジェル的な人たちが結構多くて、金額も凄くあって、そう意味で、アメリカのベンチャーは、株主、要するにキャピタルに縛られている感じがあまりしない。日本は逆である。

浅野: 逆なのか。

小林: 「直ぐに成功してリターンを戻せ」とか、そういう傾向が年々強くなっている。アベノミクスでやたらお金を配ったが、ぜんぜん功を奏してなくて、結局は市中銀行ではないが個人を含めたベンチャーがリターン至上主義で一所懸命お金を出している。だんだん出さなくなって来ているが、私もベンチャーをずっと見て来たが、企業や技術を育てようという意識が非常に薄い。儲けようというベンチャーが多くて、そういう意味で日本のベンチャーでは出資者がものすごく強い。

私はたくさん知っている訳では無いので聞いた話も含めて、アメリカはちょっと違う。やはり相当に冒険ありきで、本当はそのためのベンチャーである。そこがちょっと違う。いま言われたように、「では、大きくなって成長して来るとどうなのか」というのは、私もちょっと思っていて、そこはどのような世界で動いているのかなど。ただアメリカは職種をみんな分けて、「お前はこれをやれ」ということで仕事を分け合って、それに対して評価もしなければいけない。日本はチームワークで仕事をやる訳である。そういう意味では、評価の性格も含めて、従業員を真ん中に置いた時に、アメリカと日本では違うと思う。

小平: 基本的に、従業員はプロジェクト解散で解雇する。

小林: ああ、そうである。

小平: プロジェクトをやるために人を集める。開発が終わったらほとんど、「次の仕事をやって来なさい」と帰りますから。また使うこともあるが、その会社が要らないのに雇用することは少ない。

小林: 規模も日本は非常に小さいし、創薬などでは1億円や2億円では出来ない訳である。一言で「10年で何十億円、下手すると100億円」。そういうことに投資するのは日本にはいないし、日本の体質に合わないのかも知れませんか。スイスの例を見ていると、物凄い投資をしている。いま言われましたが、言い方が悪いが、アメリカでは「大金持ちか乞食か」といった賭けをやって、ベンチャーで大金持ちになる人がいる訳である。日本ではあまりいないけれども、そういう人がベンチャーに投資する訳である、10億とか。日本では100万も投資しないである。

小平: ベンチャーにも色々あって、平さんは、本当にお金の無いところの指導をして、彼の言葉でいうと「大学の片隅の小さな部屋にいて、寝袋に寝て、何もせずにそれしかしない」と言っているから。だから、「お金が入ったから」と言って、日本人みたいに遊びまわる訳ではないという話である。インド人や中国人が必死になつてやるみたいである。

小林: ベンチャーの成功要件に二つあって、車の両輪で、技術オリエンテッドで独自技術を開発するのが好きな人と、経営が出来ないといけない。その経営が、やはりみな欠落している訳である。だいたい、「どこかからスピニングアウトしてベンチャーをやろう」という連中には経営は出来ないわけである。技術オリエンテッドで飛び抜けているのだけれども、誰かが経営をサポートしないといけない。残念ながらナンバー2に普通はいないものであるから。そういう意味では、支援するキャピタルには、そういった経営を見てもらう。今まさに言われた「売り先はどこなのか」とターゲットティングするとか、そういったことは非常に有効だと思う。きっと技術をやっている人は、そんなことは何も考えていないである。

「グローバル」の反対は「ナショナル」だ

杉本: 話は違うが、「グローバル」の反対は何か。「ローカル」か。

小平：今の日本のケースでいうと、国内でのみ、仕事をしていることをいう。

杉本：もちろん対象はビジネスが多いと思うが、グローバルという色々なものがある。それこそ野球の大リーグの世界もグローバル人材である。

浅野：「グローバル」の反対は「ナショナル」だ。

杉本：ああ、ナショナルかも知れない。だから、やはり地域的な問題もあると思うのであるが、僕はやはり人の問題が一番大きいと思う。特にここ何十年か、急にグローバルと言われているのは、結局は人の流動と情報、あとはお金である。世界であつという間に動いてしまう。これが一番色々なところで大きく影響しているわけで、それに対して、日本はやはり人の面でも問題があるし、お金の面でもバブルもあった。情報はあつたが、英語だったり、内部で情報を囲って内向きの自前開発だったりなどがあつて、それがこのグローバル化で一番大きなポイントで、ここに色々書かれているものも、我々の書いたものも根っこは多分そういう所なのかという気がする。

小平：例えば商品という言い方をすると、私が20歳の時の商品は、国産品しか我家の中には無かつた。

杉本：はい。

小平：海外品はブランド品がたまに一つか二つあるかも知れないけれども、基本的な生活用品でも中国製も無かつたし、基本的には日本製だつたと思う。今や、7~8割は海外品である。

若者を取り巻く環境と意識調査

消費が利根的な商品へ動いている

馬場：今日の話は、「10の視点」から始まる前半の部分、これはデマンドサイドの視点なのである。つまり「企業を取り巻く環境」と「企業が求める人材」である。つまり視点が企業側だ。

もう一つの視点、サプライサイドというか、「今の若者はグローバル人材になりたいと思っているのか」という視点である。つまり、若者を取り巻く環境である。

例えば日本のインフラはとても整っているし、電車は速いし、宅配便は直ぐに来るし、水は直に飲めるし、とても快適で、かつ、これは社会心理学の世界ではコンサーマトリーというが、将来に絶望している。つまり若者を取り巻く環境のもう一つとして社会保障があつて、年金は崩壊すると思つているし、自分の将来には全く希望を持っていない。従つて、今、この瞬間が楽しければ良いという価値観が非常に蔓延している。商品もクルマや家など自分の人生設計や長期的な自分に対する投資、自分が暮らすインフラへの投資をしなくなつている。若者の消費が減つているという統計がズレているのは、昔の計り方と同じ計り方をしているからである。「家を買つているか」「家電を買つているか」「クルマを買つているか」で計る。

ところが、彼らを買つているものは、音楽を買つたり、イベントへの参加を買つたり、そういう方向に向かつている。実は、彼らの消費金額や可処分所得を比較すると、昔と変わつていない。消費行動が変わつていて、それが非常に利根的な商品へ動いている。つまり、彼らからすれば、なぜ、自分がグローバル人材にならなければいけないのかという視点があつて、でもこれを放つておくと彼らの給与はどんどん減つていって、将来に絶望しているわけなので、本当に終戦直後に戻つている。ここま行くとな大変なことになる。

中国に行つた方が、給料がいいといったことになる可能性があるかもしれない。企業を取り巻く条件と企業の求める人材という観点の他に、若者を取り巻く環境と若者の将来から見ると、近未来に企業側のデマンドと若者側のサプライがクロスする部分があるのではないか。そこに基点を置くと、グローバルを志向する若者を国内で調達する解が一つ見えるような気がする。

小平：ニーズ予測の関連を豊富にするためには、確かにそういう視点が必要である。

馬場：社会環境、消費環境とか。

グローバル人材がいれば解決するのか

馬場：もう一つ、後半の部分であるが、日本企業が直面する、グローバル化への対応に関する問題や課題が列挙されているが、一つ観点を設定して評価しなければいけないと思うのは、ここに書いてある問題一つ一つは、グローバル人材がいれば解決するのかという話である。

小平：理想的には、解決する。

馬場：今回、グローバル人材が必要だという話をしているので、日本企業がグローバル化をする上で直面している問題がこれなのであれば、これら一つ一つの問題はグローバル人材がいれば解決するのかという観点で見ると、結構限定的なのかなと見た。むしろマネジメントの話が多い。

杉本：そうである、その通りである。

小平：言い訳をしてはいけませんが、経営学的な塾をやっているから、ストーリーが経営者論になっているのは事実である。

馬場：しかし HRM の話をしているのであるから、人材育成・人材調達によって解決する問題と、それとは別にマネジメントで解決すべき問題があるはず。

小平：確かに分離しなければいけない。

馬場：そうである。この問題の中で、「グローバル人材の調達・育成によって解決する問題」はどれか。解決しない問題はどれか。その整理がいる。

小平：それは良い指摘である。私の宿題として整理する。結局、経営者は育てられない。その人のセンスが支配的ある。HRM と言っても、この課題からすると、マネジメントの部分である。

杉本：イノベーションと言っても、グローバル人材とは関係ないところが多い。

若者の留学が減っているのは本当か、率では落ちてないのでは

馬場：意外と世間で思われているのとは違う数字が結構あって、今日も確認してきたのであるが、例えば、若者の留学が減っていると言われている。確かに減ってはいるのであるが、ただそれは絶対数で見ると減っているのであって、18歳人口に対する留学生数の比率で見ると、実はこの10年では変わっていない。留学をしたいと思う若者の比率は、実はあまり変わっていないというのがあって、まだポテンシャルはある。若者を取り囲む環境が厳しくなればなるほど、起業家にはチャンスが生まれると思っている。もう凄く刹那的になってきている。

小平：けっこう最近では、学校や留学とは別に、若い人達が危ない所も含めて回って帰ってきて、自分なりに色々勉強している人達がテレビに出るようになった気がする。

馬場：そうである。

小平：だから、制度の中でなく、自由に世界を回ってくる。死んだ方もいるのだろうけれども、フリーに世界各地を回っている人達、写真を撮るために回っていると、x x するためにと、自分なりの目的を持って回っている方が多くなっている感じが最近する。

馬場：そういうのは、なかなか測定が難しいので増えているのか減っているのかは分からない。ただ、企業のマネジメントの仕方の一つとして、国際的な活躍をしたいと思っている若者がいたとして、どうやって会社を選ぶかということ、人で選んでいる場合が結構ある。新聞社であれば、非常に有名な、世界で活躍しているジャーナリストが何人かいて、あの人みたいな仕事がしたいとか、あの人かいた編集部に行って、あの雑誌と一緒にやってみたいとか。これはつい最近、NTT データだったと思うが、ある分野の技術を立ち上げるのに、Microsoft の研究所から非常に国際的に有名な日本人を引っ張ってきたら、あっという間に80人くらい集まったという。人工知能だったと思う。

それが、昔から増えているのか減っているのかは分からないが、そういう行動をするので、企業側が注力すべきことは、彼らが働く環境や彼ら自身の育成もあるが、育成する人間に非常にシンボリックな人間を準備する。彼らを育成する人間の育成かもしれないし、どこかから持ってくるのかも知れないが、ああいう人になりたいという環境づくりが重要である。私が属している組織が、地域事業開発でベンチャーを相手にするので良く分かるが、若い人にその傾向は極めて強い。

小平：私が若いときにはあり得なかったことがいま起こっていると思うのは、音楽やアニメなどが世界で通用するようになりました。見劣りもしないし、日本のポップスも向こうで流行するようになったというのは、ある意味で日本の力なのか。昔はありえないことだ。

馬場：そうかもしれないし、そこはちょっと論点が違うと思う。

小平：人財論でいうと、既成の中でなくてフリーのところ結構活躍する人材が、日本人から出てきているの

ではないか、という感覚なのである。

馬場：それはアートなどの世界ではそうである。

小林：中小のグローバルニッチトップ企業を見ていると、必ずしも我々の定義するグローバル人材がいるかという、大方はいない。なのに、なぜグローバルニッチトップで海外展開をしているのか。できている企業は、社長がシンボリックだ。物凄く興味心や意識、わざわざ海外とか、そういう意味でいうと、物凄く今の話と合う。だからグローバル人材を育成するという事だけでは筋が違ってしまふ。

一つは「海外に展開できるだけの技術のコアがあるか」という話と、それからやはり、先ほどの例ではたまた社長であったが、まさにシンボリックな人がどのような位置付けにあるのか。面白い問題である。

馬場：それつまりデマンドとサプライの接点の問題で、先ほどの 10 の視点でこういう人材を求めていますと言っても、若者側から見るとピンとこない。こうなるためには、どうすれば良いのと思うのであるが。要するに、こういう人になれと言われても困る。

小平：モデルである。

馬場：企業が求めているものを、実物で見せてあげる。

小平：そういう意味では、そういう人材が実際にいるのだろうかということで、その人を分析するのが良いのかも知れない。

馬場：どうしてもサプライサイドとデマンドサイドの接点を模索して、それにシンボリックな人間を据えるというのも一つのソリューションであるが、別の方法があるかもしれない。その様な接点を見出して相手を引き込む。そういう活動をしないと、こういうのが欲しいとデマンドサイドで叫んでも、受け入れられない。

小平：マッチングしないということか。

小林：私が関係している相模原地区の、たった 6 人の板金の会社なのであるが、そこに社長と一緒に来た営業の女性に、ちょっと失礼な言い方だが「どういう経緯でこの会社に来たの」と聞いたら、「社長に物凄く海外に対する意欲があった」からだ。社長の意欲が、たまたま出会ったその女性に乗り移ったのである。物凄く能力があって中国語もしゃべる。なんでこんな人がここにいるのだろうと思った。その背景は、社長の意識が物凄く高く、海外展開への思いが強くて、いわゆるシンボリックな人間だった。それに引かれて入社したという。

杉本：シンボリックな社長と言えば、半導体関連でディスコという会社がある。この会社は二代目の社長だが、非常にユニークである。社員に「この仕事をやる人は手を挙げて」といって仕事をやらせたり、ゲーム感覚で経営をやる。昔のスタイルではそういうことはしない。ディスコであるから、もちろん海外でもやっていると思う。会社の人気も高く若い従業員も多く。

馬場：私がこれまで仕事上で会ったベンチャーでいうと、「Steve Jobs が好きでしょうがない。だから私は何が何でも Apple で働く」というので、ついに志を果たして、社長のそばで 10 年マーケティングをやっていたという人が日本に帰ってきて、「自分も Steve Jobs みたいにイノベーションを起すんだ」と言って仲間を集めると、自然とグローバル人材が集まってくる。だから、彼のそばに付いているチーフエンジニアは、日本で博士号を取ったが、ついでにパリでも取って、シンガポールで自分の会社をやっている。そこで出会って一緒にやろうということで一緒になった。そんな人材が何人か集まっている。彼らがやっているのは「まごチャンネル」といって、高齢者の家に小さな箱を置いて、それをテレビにつないでおくと、息子夫婦が送ってくる孫の写真がテレビのチャンネルで見られるというサービスで、クラウドファンディングで、1 週間で集めようと思ったら、目標額が 15 分で集まったという、そういう人間がいる。

小平：おばあちゃんだから、オペレーションを簡単な仕掛けにしてあげる設備をいれるということか。

馬場：多国籍なイノベーターに憧れる人材は、やはり若者にもいる。彼らは、そこになんとしても行こうとして、そこで学んで帰ってきて、さらに彼らが自分の周りにグローバル人材を起用して自分でビジネスをしようとしている例を、彼らだけではなくてもう一つ私は見ている。やはり、そういうシンボリックな人材、「これになりたい」という思いで動く力が、若者は強いである。

小平：そういうのを学ばないといけない。

小林：そうである、企業サイドの思いが強い。特に、コトを生み出すという意味では、少なくとも海外の方が

やはり進んでいるので、若者の思いを形にするには良いかも知れないである。

馬場：世界は違うが、野球などもそうである。いつかは大陸で投げたいという思いが、自然とグローバルを志向する訳である。

小平：確かにそうだ。

馬場：だから、やはり条件を示すことも大事だが、実像を見せて、それで引き上げるマネジメントをソフト的にでもやった方が良いのかなと思う。

小平：良いヒントを頂いた。

馬場：うちの会社を見ても、昔はスターの記者がいたのである。

小平：有名な方が一杯いる。

馬場：筑紫哲也はワシントンに駐在して、向こうの政治にも詳しいという触れ込みで帰ってきて、朝日ジャーナルをやらせたら、やはり朝日ジャーナルを志望して入ってきた人間が続々いた。「ああいう人になりたい」という思いが強い。

小林：「こういう人にはなりたくない」、じゃだめだ。

小平：先ほど小林さんがご紹介してくれた社長さんの話は聞けないか。経営のやり方や、いまおっしゃられたことを語ってもらって。

小林：その女性が魅力を感じたこと。

小平：その女性からよりも、その社長本人から直接聞いてみたい。

小林：声をかけてみますか。お忙しい人だから来るかどうかは分かりませんが。

小平：忙しい人でないとダメである。

小林：会ってくれるかどうか分からない。

小平：先ほどの馬場さんの話ではないであるが、そういう人にこれから当たって見ながら、実情としてどうなのかと。

小林：実態である。

小平：これからのテーマとして、そういうのも少しやってみたい。今日のヒントを元に分析して見ますが、取っ掛かりが難しい。我々は、実体験から企業側からの論理で言っているのだから、確かに逆の方から見直してみるというのも大切なことだと今日、気づいた。

馬場：基本的には、ドメスティックかつ近未来しか見ていない若者が多いが、彼らが突然志を立てるきっかけもあるし、元々持っているポテンシャルはそんなには昔から落ちていない。その部分を捉えて、彼らが、自分たちが志を立てる。そういう人間でないと、育てたって育ちませんから、企業に入れたって。「ずっと地元でやって行きたい」と就職してきた人間を、「いくらグローバルになれ」と言ったってなる訳が無いので、そういうポテンシャルを持っている人間をいかに集めて育成するかを考えると、「いまあるやつを、どうやって教育するか」ではなくて、やはりサプライサイドの姿や取り巻く環境に目を向けないと、問題は解決しない気がするし、それで解決している会社も結構見るので、そこに一つのソリューションがあると思っている。

小平：一言でいうと「リーダーシップ論」である。リーダーシップが取れるような人達、世の中を先導できる人達を、どう組織化するか、集めてくるか、教育するか。

馬場：グローバルかどうかは別として、技術という面では、昔はいたのではないですか。井深さんみたいな人が。

杉本：ああいう人達はそうである。

馬場：シンボルみたいなものに集まってくるのである。それを意図的に据えてマネジメントをやっている会社があるということである。

小平：ありがとうございます。良いヒントになりました。

小林：確かに、我々は企業の経験ばかりだ、願望から「こういう人材を」と考えがちであるが。

馬場：私はいま新規事業の仕事をしているので、色々なサービスの立案などをベンチャーとやっている。若者のマーケットを志向する社内の人間やベンチャーがいるときに、若者の消費行動をどうしても調べることになるのであるが、やはり今のキーワードは「コンサーマトリー」で、そういう人間をどうやって動かすかという提案が、色々とベンチャーや社内から出てくるのであるが、どうしても若者に目が行ってしまふのである。

杉本：「モノよりカネ」という感じである。

馬場：そうである。

杉本：モノはあまり要らない。

小平：次の世代が世の中を変えるのは間違いない。

馬場：若者が一番求めているのは、本当はモノでも金でもなくて、承認欲求である。

杉本：そうである。「認められたい」という。

馬場：自分を受け入れてくれるコミュニティが欲しい。

小平：一種の自己実現の場が無いのか。

馬場：自己実現というより、「今のあるがままの自分を受け入れて欲しい」という我儘な要求なのである。自分を高めるとそのコミュニティは、広がることは知っている。知っているので留学の欲求なども比率としては減らない。そこが不思議なところで、何か冷めている様に見えて、まだポテンシャルがある。そのポテンシャルをどうやって引き出すか。消費させるという観点もあるし、人を集めて育てるという観点もあると思うので、それぞれから分析してアプローチする。

小平：そういうことを語ってくれる人がいないか。

馬場：コンサーマトリーは加藤先生が詳しいと思う。社会学では有名なテーマである。

小平：時間もきました。今日はありがとうございました。

4. 次回開催予定 次回：会議では検討せず。(メール交換で決定予定)

以上