

HRM 研究会準備会（第8回） 議事録

（敬称略）

作成：専務理事 小平和一郎

日時：平成 29 年（2017 年）12 月 11 日（月）午後 6 時 ～ 8 時

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、下斗米秀之（敬愛大学経済学部）、杉本晴重理事、
前田光幸研究員、

〔欠席〕 加藤恭子（芝浦工業大学）、小林守（産創コラボレーション）、西河洋一理事長、
馬場康志（朝日新聞社）、前野高章（敬愛大学経済学部）（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 8 回議事次第.docx：小平和一郎

(2)『「グローバル人材」をめぐる政策と現実 監修 駒井洋』¹に関するメモ：下斗米秀之

議事進行

1. 下斗米からの問題提起に対して <配布資料(2)>

座長（小平）：下斗米から問題提起された『「グローバル人材」をめぐる政策と現実』に関する内容に対して議論すべき論点はあるか。

浅野：私は 12 章の「グローバル・マルチカルチュラル・ミドルクラスと分断されるシティズンシップ」の箇所外国人に求める人材として、「企業が求める人材は、協調性」と言っているのが気になる。

杉本：私は、「実際に日本で働く外国人と政策のギャップ」というところである。

小平：海外進出の現地法人の社長には、現地の人を雇い、現地の人に任せている事が多い。最近は、取締役会議に外国人を入れている。

杉本：商品企画などにも、現地で採用して入れている。

外国語の授業をどの程度やっているかで、グローバル化が評価されている

前田：この本を読みながら、この本は何を言いたいか分らなかった。11 章（グローバル人材の育成をめぐる企業と大学とのギャップ）と 8 章（日本企業における「ダイバーシティ革命」と外国人雇用について）が気になった。日本の企業の姿勢がどうなのかがある。実感でも思うが、どんどん海外展開が進んでいるが、採用する人事部はそのような概念が欠落している。「外国人を雇ったほうが、ダイバーシティが上がり、評判がよくなる」「日本語話して欲しい」「協調性が欲しい」「コミュニケーション能力が欲しい」「ストレス耐性が高いほうが良い」となる。これは、日本人にも当てはまる事だと思う。（6:2）

問題は、事業部と人事部がコミュニケーションして、やることである。大学は、文科省の間違った指導で、グローバル指数で追求している。グローバル指数とは、外国語での授業をどの程度やっているか。研究論文が英語で書かれているか。引用数とか、留学生が多いとかで評価している。

¹（参考資料）駒井洋監修、五十嵐泰正・明石純一編著（2015）『「グローバル人材」をめぐる政策と現実』、明石書店

それは、日本企業が海外の事業展開で求める人材とは、無関係であるということが分からない。一番良い方法は、大学の上層部が、人事部ではなく企業のトップと話しをして、どのような人材を求めているかを話しあうべきである。そのようなコミュニケーションをやらないと駄目である。文科省と人事部は考え直してほしい。(7:49)

前田：東工大での経験であるが、留学生は良く勉強ができる。ところが、日本企業は優秀な留学生でも採用を嫌がる。

杉本：本庄早稲田には、留学生が沢山いる。英語も日本語できるが、就職が出来ない。

前田：人事部が採用しているから、留学生の採用を嫌がる。私の経験だが、日本企業に就職を希望する優秀な中国人の学生が就職できなかったのも、ある大企業のトップに話をして就職させたことがある。傾向としては、人事部が嫌っている。多くの留学生が日本で仕事をしたい。帰りたいわけではない。(9:52)

米国は実際に担当している部門が採用を決める

杉本：人事部が採用するのは、日本だけである。米国は実際に担当している部門がやっている。

小平：杉本さんが指摘するように、開発プロジェクトとかの実行部隊のリーダーが採用権限を持っている。エージェントを使う場合もあるが、人脈を持っていることを前提として、リーダーとして採用される。親分、子分の関係がそこにある。

エージェントが活躍するのは、役員クラスとかである。米国でのエージェントは、社員ではない。

前田：下斗米さん、大学はどうすれば良いと思いますか？(11:28)

下斗米：米国は、かなり政策的に専門職ビザを作って、取り組んでいる。それを日本はやっていない。世界的に技術者の獲得競争が行われているにも関わらず、日本がそこに無頓着というのは、逆に興味がある。日本は世界から相手にされていないと見るのか、日本では足りているとみるのか。

前田：その考え方は政府にもあるのか。

小平：米国の H1 ビザは、枠組みは国の政策で決めている。99 年頃は、総人口の 10% 程度の移民を受け入れていたような記憶がある。

浅野：日本側が無頓着と言うのは、政府レベルの議論であって、技術の現場では違うのではないかと。(13:43)

小平：感想を言うと、日本は基本的に労働者が欲しいが、学生にしてビザを渡すことをしている。実習生と称して、労働者を受け入れている。来る外国人は日本で働きたくて来る。受け入れ制度としては、学生やタレントにして受け入れている。本来の、大学生などの目的も就労目的であったらする。本来の目的外で、現場の労働者を受け入れている。今や外国人労働者抜きに日本の工事は進まない。

杉本：結局、移民問題になってくる。

前田：それをグローバル人材というと、訳が分からなくなってくる。

下斗米：この研究書は移民政策に関する問題である。先生たちが関心あるのは、第 2 部（「グローバル人材」雇用と移動の現場から）とか第 3 部（「グローバル人材」）をめぐる諸論点）だと思う。

小平：米国のビザは国策として取り組んでいる。米国の大学の事例であるが、教授が金を集めて、世界の優秀な学生をあつめる。就職して得られる給与を払うとともに、奨学金を出す。契約は年単位で、業績が上げられなければ、先生との契約を解約する。有名な大学の有名な先生でないといけない。

杉本：米国では、人があつまるが、日本でビザを出しても、どれだけ人があつまるか疑問がある。日本政府だけが頑張っても、続かないと思う。(24:03)

社内を英語化したかといって、グローバルビジネスで成功するわけではない

浅野：日本の大手企業で、日本に来ているグローバル人材は、M&A をした会社であり、成功例や失

敗例がたくさんある。例えばJTは成功している。また、リクルートは米国の人材派遣業のインディード（indeed）を買収して、事業の拡大に取り組んでいる。楽天のように社内公用語を英語にするのは、疑問である。楽天の人事部は成功したと言っていて、TOEICはほとんどが800点以上だという。しかし、実際には楽天がやったM&Aは、ほとんど成功していない。人事部は成功したとっているが、実務で成功しているとはいえない。

M&Aのために英語化をしたわけではないがM&Aでうまくいかなければ、英語化の意味がない。

浅野：建設現場の技能労働者は不足している。(28：01)

杉本：労働者はそうだ。

前田：高度人材の育成が問題である。国内で海外からのグローバル人材が欲しいという状況ではなくなった。海外の会社とやる場合は、グローバル人材がいたほうが良い。

小平：大学のビジネススクール大学院、京都も横浜市立大学も半数は、外国人だと聞く。

前田：日本の大学が、ハーバードビジネススクールの教材を使って、英語で教育となると、なんのために日本の大学がやっているのか分からなくなる。外国に行って学ぶべきである。(30：12)

小平：立命館アジア太平洋大学は、英語でやっている。外国人が多いと聞く。

下斗米：日本の大学では、日本人の院生がどこでも少ない。(33：36)

杉本：日本の現状を見ると、非熟練技能者の受け入れに問題がある。

日本の企業に就職を望む留学生は多い

前田：日本には、十何万の留学生がいて、日本に数年いる。何%が日本の企業に就職しているだろうか。

小平：日本に来ている知り合いの留学生の多くは、日本で就職するというより、日本人とコネクションを作りたくて来ている。(36：10)

杉本：私が大学の時に留学してした学生はそうであった。国に帰って日本の産業を育てて、そういう人たちは国の役人などになっている。今きている留学生は、日本のグローバル企業で働きたいと思っているのではないか。

前田：現状の留学生の過半数は、日本の企業で働きたいと思っているが、できない。

杉本：そういう話が多い。日本人の学生より、優秀である。

前田：人事部の考えが古いのではないか。

杉本：昔の高度成長期には外国人も雇っていた。バブル崩壊後、少なくなった。トップが国内ビジネスにこだわっていたからか。(39：20)

前田：大学は、学生や留学生がグローバル人材になって欲しいと考えていると思う。専門性を備えたグローバル人材になって欲しい。現状日本の企業は、大学生に白無垢の、地頭の良い学生であれば良いと思っていて、知識を求めている。それではいけないので、大学は、企業とコミュニケーションをして、企業が求める人材を育てなければならない。

学びに来るのではなく、働きにくる留学生の存在

杉本：下斗米先生、留学生がいると日本人学生も変わるかと思うが、いかがか。

下斗米：留学生が増えると、彼らの多くは日本人と交流をするのではなく、コミュニティを作ってしまう。大学院の中に中国人が多かったが、コミュニティを作ってしまう、日本人に溶け込むということをしな。卒業後は国に帰ってしまう。必ずしも一生懸命に勉強がしたくて日本に来ているのではない人まで、門戸を広げている。留学生比率が異常に高い大学のなかには入学すると、大学に全く来ない大学があると聞いたこともある。

小平：どうも前向きな議論にならない。財団の研究会のテーマである。グローバル人材の議論ができない。(45：00)

浅野：今の議論だと、日本の大学制度そのものに関わってくるのではないか。

小平：最近、女性に関する垣根がとれてきた。女性比率が逆転してきている。敬愛大学の女性比率は、いかがか。

下斗米：大学の比率は、おそらく7対3くらいで、男性が多い。女性は真面目な子が多い。

小平：某社の人事を担当した人の話であるが、7対3で男性を多くとりたいが、成績は7対3で女性の方が、優秀である。従って、7対3で男性を多くとろうとすると、レベルの低い学生を多く取らなくてはならなくなるという話を聞いたことがある。(50:44)

下斗米：最近、海外を含めて勤務地の希望にそのような求人がされる時代になっている。

小平：前田さんに聞きたいが、理想的にグローバル人材を求めるとしたら、どのようなことをしていくべきか。

グローバル人材は、経験の中でした育たない、その時、アイデンティティを持つことが重要

前田：グローバル人材は、経験の中でした育たないと思っている。企業は、そのような環境を与えて、育成すべきだと思う。その時、自分のアイデンティティを持つことが重要である。外国では、アイデンティティをもっていない人間は相手にされない。アイデンティティは自分で育てるしかない。

前田：人事部は、自分達では外国人を教育できないと思っているのではないか。(55:25)

小平：それが障害になって採用しないということか。

前田：新入社員には、オリエンテーションなどで、教育をする。そのような教育をさせにくいと思っていないか。

小平：新入社員教育で、多くの企業が企業忠誠心を教える。外国人には、なじめないと思う。

前田：自分の能力を出して、給与を貰えれば良いと思っている。残業をさせると必ず文句を言う。日本人は、会社のことをよく聞く。(58:45)

浅野：外国人を外から日本に持ってくる必然性は少ないのではないか。グローバル人材を外に持っていくというニーズと、グローバル人材を国内に持ってきて働かせるという2つのニーズがある。その2つを比べたら、圧倒的にグローバル人材を外に出したいというニーズが強いのではないか。

小平：イノベティブな企業体質にするために、外国人労働者を受け入れる企業もある。

下斗米：実際に、日本で働きたいという外国人労働者が増えている。一回、はまってしまえば、メリットがある。

小平：某大学のグローバル大学のキーワードが、「英語で教育する」としている。(1:00:30)

前田：必要に迫られれば、誰でもしゃべれるようになる。

小平：方針とか、そのコンセプトにグローバル化の匂いがしない。「英語で論文を書こう」とか、「英語で講義をしなくてはならない」とか、「英語を使う」ことが、グローバルのマスト(MUST)になっている。

前田：レベルが低すぎる。

グローバル人材の定義は難しい

小平：なかなか難しい議論になってきた。下斗米さんから、これからの議論で、何か期待することありますか。

下斗米：グローバル議論のまだ目的が見えてない。グローバル人材の定義は難しいと感じている。この研究会は、グローバル人材をどのように定義していくのかが目的ではないと思う。そうであれば学術的な学びが必要だと思うが先生方の関心はおそらく、そこにはないと思う。

小平：指摘の通りで、この研究会を準備にしているのは、その目的が明確にできてないから準備を始めた。だから難しい。

浅野：大学の先生と企業の幹部を集めたフォーラムを開催すると面白いだろうと思う。『企業が求めるグローバル人材、大学が育成するグローバル人材』というタイトルのフォーラムを2、3時間

やるとか、合宿で議論するのは如何か。

下斗米：そこに学生がいれば「なりたい自分」という立場で参加できる。

前田：現状、企業が大学に期待しないのは、おかしなことである。

小平：飯田グループフォールディングス社長の西河理事長は「教育する前にまず、海外に行かせてしまえば良い」といつていた。

前田：普通そうである。

杉本：だいたいそうである。経営者には「習うより、慣れろ」という思考が強いのではないか。

小平：やる気である。そんな教育する必要が無いという考えも根強い。

前田：考えればわかると思うが、インドネシアに全く行ってない企業が、そこで事業をやる場合に、インドネシアからの日本に来た留学生が、2人ほど入ってくるとやり方が違う。

小平：今は研修生で日本にきて、戻っている人財が現地に沢山いて、進出を待っている状態にある。皆、雇用を求めている。

前田：どのレベルか。

小平：家を建てる労働者ではある。戻って大学を出る人もいると聞く。日本に来る現場作業者は、日本に来るのにお金がかかるので、ある程度の生活レベルと日本語を反すという能力がないと日本に来ることはできない。西河理事長と議論することも考えられる。

浅野：フォーラムなどで議論すると、大学も変わるのではないか。

英語が出来ても中味が無いと駄目だ

小平：コミュニケーション手段と仕事をするという行為は別である。

前田：1対1でコミュニケーションするのと、1対Nでコミュニケーションするのは違う。その理解が進んでない。 (1:08:24)

下斗米：「英語さえできれば、グローバル人材になる」という落としどころにはならない。つまり英語は手段であるから、「英語が出来ても中味が無いと駄目だ」ということになる。そこで大学には、本質的な、論理的思考力を身に付けることが求められていることは想像できる。手段と目的とを分けて考える必要がある。

経営者一人ではできないが、経営マネジメントができればグローバル経営はできる

小平：時間もきた。フォーラムの提案もあったが、浅野さん、ご意見は。

浅野：次につながるのでは、あれば、フォーラムの開催と言う方法もあると思った。

小平：準備会合の議論もここまで来た。そろそろこの議論もまとめなければならない議論になってきた。やるのであれば、もっと違うテーマで議論したい。 (1:10:01)

杉本：グローバル人材というのがあるのではなくて、企業の置かれた環境と状況で人財が要求されてくる。刻々、状況が変わってくる。日本の企業がその変化に対応して変わってない。大学も変わってないという状況にある。そういうところに対して、我々に何ができるかということ、手に余る気がしている。しかも、個別に企業の事情は異なる。それぞれで取り組んでいる。 (1:11:41)

小平：財団の取り組みは、経営者の人財育成に主眼をおいている。ここまで研究に取り組んできたら、経営者の人財としての議論が見えてきた。レーバーとか中間層とか、海外に送り出す人材の扱いは、議論が複雑であることは分かった。経営人財となったら、特別なことをするのではなく、経営ができるような人であれば、グローバルであろうと、グローバルなからうと経営はできる気がする。

杉本：一人ではできないかもしれないが、経営ができればグローバル経営もできると思う。

小平：グローバル対応を含めて、経営マネジメント能力であると思う。

杉本：成功した過去の事例を見てもそうである。ソニーにしろ、ホンダにしろ、トヨタにして、最初からグローバル人材ではなくて、グローバル展開するなかで、経営者も場を踏んできている。

小平：99年から2000年に米国の西海岸にいた頃、日系企業70社ほどを回った。そのトップの人達との交流で感じたのは、特別グローバル人材を据えているのではなく、日本から日本人を送り出している。現地に行ってから環境づくりの問題だと思う。米国のNTTで働いていた経験からいえることは、海外の現場は現地採用の人達が主力で働いている。

杉本：自分で何でもやろうとするとできない。いかに人を使って、意見を聞いてやることができないといけない。それは日本にいても同じことである。

小平：経営者のグローバル人材は増えてきたように思う。

前田：フォーラムをやるという考えは、浅野さんと同じである。

小平：西河理事長を含めてニーズがあるかを皆さんと検討したい。 (1:16:24)

学部の学生が理解すべき『技術経営学』の整理が必要である

小平：今日でこの準備会合は、終わりにしたい。下斗米先生には、また別な取り組みで相談に乗って欲しいと思っている。敬愛大学で4月から寄付講座が始まるので、講義を見て頂いてご意見をいただきたい。この講義、「西河技術経営学入門」というサブタイトルを付けた。学問化ができていくわけではなく、試行過程にある。『技術経営』という学問は、無いともいえる。大学の学部の学生が分かる共通した『経営学』があるように、大学院レベルではなく、学部の経済学部の学生が理解しなければならない『技術経営学』があっても良いように思う。 (1:19:17)

現状の『技術経営』は、実務者が求めない違った価値観で整理されてしまい、衰退したと思っている。西河と付けたのは、現状の技術経営との違いを明確にし、西河理事長が取り組んできた経営に関するフィロソフィーがあるので、いかに学問にするかとの挑戦が、大学での寄付講座である。

浅野：西河技術経営学ではなく、西河流経営学としたらいかがか。

前田：「技術経営」というと、文系の学生は引いてしまうのではないか。

小平：その意見も経済学部経営学科の学科長とも議論してきた。

杉本：「技術、技術」というと、学生は引いてしまう。

前田：ケースをつくるときに、企業にいて「技術経営」というと、「当社には技術が無いのです」と言われてしまう。「技術はなくても、ビジネスモデルを知りたい」と言っている。

小平：「だから、技術経営を学んで欲しいのだ」「技術の方が学ぶ経営ではなくて、むしろ経営の方がこれからは技術が分からないと経営が分かりませんという話をしたい」と説明し、理解してもらった。

前田：「技術が分からなくては、経営はできない」ということか。

小平：そうである。

浅野：「西河流経営学」でも良いのでは。技術が分からなくて、経営をすることはできないから。

「西河技術経営学」の整理に取り組む

小平：とりあえずは、「技術経営学」というこだわりもあり提案してきた。前野先生を含めて協力して欲しい。もう少し広い概念で実際には、技術経営をしていると考えている。難しい話ではなくて「技術経営」があると知っている。それを議論すると狭いところに議論を持ち込んでしまっている。普通に自然と経営者は皆、技術経営に取り組んでいませんかといいたい。敬愛大学の寄付講座では、それに挑戦していきたい。「分からない」と言っていたことが貴重である。

寄付講座が始まって、少したったころに、講座の感想を含めて研究会みたいな会合を持ちたい。それが概念として出来上がった段階で、今日あった「西河流経営学」なのか「西河技術経営学」なのかを議論してみたい。

それは「技術経営」というのが、現状はCTOのための経営学として確立して、経済産業省が指針を出している。それががあるので、当西河技術経営塾がやっている内容を学問として整理し、学部の学生に通じる内容に整理したいと考え、その違いを明確にするため「西河技術経営学」とした。

その時、塾をつけると学問体系になり難いので、当面「西河技術経営学」とした。その時、「流」をつけることも考えられるが、「流」をつけると急に「流派」のような、学問でない特殊なグループの取り組みのイメージが強くなってしまふことを懸念した。全体を見たときに再検討したい。

(2) 次回開催予定

座長 (小平) : 今回で準備会合を終了とする。

以上