

早稲田大学

トランサンショナルHRM研究所

会報
第1号

Bulletin Vol.1

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,
Waseda University

テーマ
「若手グローバルリーダーの育成」

グローバル人材の育成



株式会社 A-commerce
代表取締役
CBDA 研修センター代表
秋葉 良和

東日本大震災に直面し、日本国民・日本企業はいやがおうにも自身の立ち位置を再考せざるを得ない状況となりました。震災被害を受けた物理的なマイナス面だけでなく、国内消費の低下や『Made in Japan』をブランドとする輸出産業、観光業等のインバウンドビジネスに及ぼすマイナス面も多大なものです。

私見ですが、もし大胆なビジネス改革を設定・共有しない限り、ただ単にやみくもにどんなにがんばろうとも従来の日本式ビジネスのままでは10年後に震災前の7割程度の規模程度にしか戻らないと捉えています。

業務上、欧米・アジア各国の方とお会いする機会が多いのですが、日本の国民が思っている以上に日本に対する印象が大きく変わっていることに気づきます。日本に住んでいる人にとっては西日本は大丈夫だという感覚を持っていても、海外の目から見ると、日本は世界地図上でも非常に小さい国、国全体が汚染されてしまったと誤解したとしても不思議はありません。

他の国の大胆な方向転換の例も見てみましょう。隣国の韓国では金融破綻後にIMFの指導の下、国全体で大幅なコストカットを実施、その結果一時は大変な低迷期に入りました。その後自身の立ち位置を第三者的に考える手法をとり、人口から考えても国内市場向け産業では成り立っていないとの判断に至り、海外市場へと積極的に乗り出しました。ちょうどタイミングよく国内外の様々なファクターが絡み合い、マイナスからプラスに劇的に転ずる出発点につながりました。特にIT製品・電化製品においては政府援助の下、中国を中心とするアジア市場を皮切りに現在では欧米市場、インドやアフリカまで席巻していま

す。これらは政府の方向性、教育機関の惜しみないサポート、民間企業の利益追求目標が同じベクトルに向かったからこそ成長できたと感じます。政府が重点産業と決めたものには教育機関は専門学科などを設置し研究や人材育成に注力しました。民間企業もこれらを利用しグローバル市場で活躍できる人材・商品・サービスの確保につながりました。

日本の復興につながるものは『グローバル経済』への本当の意味での参加と考えます。過去においては一部の企業を除けば、「とりあえず海外に拠点を出す、とりあえず海外人材を取り入れインターナショナルな動きをしていることを内外ともに示す」程度の関わりだったことは否めません。また政府が理解する日本の産業界と、実際の状況にはかなりの温度差が存在し、日本の産業界が教育機関に期待する教育や人材育成と実際のカリキュラムのズレも相当なもののが存在しているのが実情でした。だからこそ日本は高度成長期からバブル経済がはじけた後、次の一步がなかなか進めないという結果になっていたのだと思います。誰もがそのような流れに気づきながら、これまでではそれをただ論ずる評論家が発するもっともらしい意見に「そうだそうだ」と声を大にして同意することでなんとなく溜飲を下げてきたというのが事実です。しかしそのようなぬるま湯に浸かっているような悪い意味での日本式企業体質や実質を伴わないポーズだけでは、復興どころか衰退の一途を辿るだけです。「日本式企業体質からの脱却」＝「グローバル市場への参加」と言い換えても違和感はないと思います。

日本企業がグローバル市場で活躍するために不可欠なものは短期的に捉えても中長期的に捉えても重要なことは「グローバル人材の確保と育成」です。

先ずは『グローバル人材』の定義として2つのパターンがあります。ひとつは日本人だけでなく、海外人材の登用も含め、ワールドワイドに通用する人材を雇用、育成すること。また様々な業種を経験した人を採用していく。もうひとつは、日本人職員を海外で広く通用できるよう育成し、その能力を身につけた人を『グローバル人材』とする。前者は短期的に、後者は中長期的な対応となります。私はこの両者とも等しく重要と捉えます。グローバル化を目指す日本企業は単に海外企業を真似るのではなく、グローバルな視野を持ちながらも日本企業のもつ丁寧さやホスピタリティを維持していく（偏った日本式の押し付けではなく）。これこそが日本企業が海外において頭ひとつ抜けることの出来る唯一の方法だと思います。

行政のなかでも面白い取り組みをしているところもあります。例えば福岡県。国際経済を対応する部門は民間企業（製鉄企業や半導体企業）の元職員でかつ欧米や中国駐在経験

がある人材を登用していたりします。このような経験の幅の広い人が行政の中にいるとサポートをすべき民間企業と話をしたときにプラス方向に大きく進みしやすいし、反対に民間企業の中に行政経験者がいると、どの行政部署にプロジェクトを打診すれば良いかということも理解しており、対応が円滑・迅速になったりします。このような例もグローバル化につながるひとつですね。

加えて日本企業が抜け落ちている「成長市場」と「成熟市場」の違いを再認識することも欠かせません。「成長市場」と「成熟市場」の違いは2点、時間軸の違いと文化や法律の変化の多さです。「成長市場」は現在伸び行くアジア各国やインド、アフリカ等。高度成長期時代の日本と同様にその経済発展度は驚くほど早い。ついこの間まで通用したことでも現時点では通用しないことが多い。また法律改正も一年に一度の速さで変更される例も少なくありません。一方「成熟市場」は欧米や日本などを指し、高度成長期を終え、文化と生活上の変化速度が落ち着いた市場。

日本企業がこの違いに気づいていないと思われる例として、赴任を控えた職員を対象にする赴任前研修が挙げられます。一般的な企業は大企業、中小企業問わず全ての海外赴任者を一同に集め、内容も画一的に行います。実はこのような企业文化は日本だけ。他国は赴任エリア毎に分け、一定の研修を実施し、語学・生活文化・ビジネスに必要な最低限の法律知識を叩き込む。また成長市場と成熟市場では企業職員のうつ病の発生率が全く違う。人材を送り出す企業の経営陣ならびに人事部の意識のグローバル化も必要不可欠です。

いずれにしても今後日本では国内の復興に注力するとともに、企業としては海外市場に向けての取り組みをより加速するものと思います。東京より西のエリアの企業が中心となって日本国内を復興すべく経済をまわす、そしてその利益を東日本に向け流していく。同時にユダヤ人と同様に、日本の技術力や高い品質のホスピタリティを活かしたサービス概念を持って海外に出て行くパターンです。いわば『Designed by Japan』。日本での生産、製造が難しい企業では発想の転換をして、日本にヘッドクオーターを設置し、それ以外の現場拠点を海外各国に移し展開していく。一定の利益は日本のヘッドクオーターに還元され、日本経済にも貢献する。一般的には海外に遅稟な日本人ですが、グローバル市場に通用するスタッフを揃え、現在面している日本の困難を背負い、本気度をより高めて案件を進めることにより、強い推進力を招き、ビジネスチャンスは普段の何倍にも広がると予想されます。日本企業の活躍は日本全体の底上げに通ずるものです。私もトランクショナル HRM 研究所の一員として日本企業を全力でサポートしたいと考えています。