

特集

# 「世界で戦えるチーム」 をいかに作るか

## SECTION 1 総論

グローバル時代の人と組織の課題を探る | P8

## SECTION 2 研究と実践編1

国内外のリーダーを育成し、強いグローバルチームを作るには | P16

## SECTION 3 研究と実践編2

異質なものを受け入れ、多様性を価値とできる組織を作るには | P38



## 私たちは世界で戦えるか

不況の夜がいつ明けるのかいまだ見えず、急速に進んだ円高や基軸通貨・ドルへの信任のゆらぎが、各企業の決算を直撃したことが世間を賑わしている。また、世界同時不況で、各国が保護主義的な政策や閉鎖的な商慣習を復活させようとしているとも聞く。

そんな状況にある今、日本企業にとって「グローバル化への対応」は、ひとまず横においておきたいテーマかもしれない。

しかし、本誌前号（93号）では、登場した多くの識者や実務家が「目の前がどんなに不況であろうとも、グローバル化やボーダレス化を目指そうとする経済・産業の基本的な流れは変わらない。企業のリーダーたちはそれを前提とした経営戦略を実行する必要がある」と指摘していた。

また、日本や日本企業がその流れに対して傍観者でいられる時代ではないことも、本特集の冒頭で、浅川和宏・慶應義塾大学大学院教授が指摘するところだ。

彼らの指摘どおり、グローバル化の奔流が止

まらないというのであれば、日本企業もそこで戦う覚悟を決めなければならない。そして、世界に伍して戦うためには、いかにして日本国内のみならず、世界中から多様な叢智を結集させるか、いかにしてそこのダイナミズムから生まれる創造や革新を、世界中に発信していくか、ということが問われるであろう。

ここまで考えると、グローバル化における人材マネジメント上の目的地が見えてくる。それは、単に外国人の採用を強化することでも、日本社員の海外赴任を円滑に進めることでもない。出自にとらわれない人々で構成された「世界で戦えるチーム」を作ることだ。

この特集では、日本企業が、グローバル化時代に「世界で戦えるチーム」を作るために、人と組織について、今、どんな打ち手を講じる必要があるのかを改めて考える。この1年のワークス研究所の「グローバル研究」での成果もまじえながら、目的地への道程を提示することにチャレンジしたい。

石原直子（本誌編集部）

## 総論

# グローバル時代の 人と組織の課題を探る

まずは、グローバル化が進む現代における、日本企業の課題に迫りたい。  
イノベーションに主眼を置いた国際経営論と、人材マネジメント論の2つの視点で整理する。

## 「グローバル化」に自己矛盾を 抱える日本企業に活路はあるか

グローバル化が進む中、日本企業が抱えている課題とはどのようなものなのか。

「多くの日本企業には、根強い『自国主義』『自前主義』があります」とグローバル経営に詳しい慶應義塾大学大学院教授の浅川和宏氏は指摘する。

それは、考えてみれば当たり前の話とも言える。第1に、20世紀の日本には「国力」「人材」「市場」の3つがそろっていた。教育水準が高く、知識レベルの高い国民が、戦後すぐの時代にすら7000万人もいたのだ。供給サイドに「優秀な人材資源」が潤沢にあり、需要サイドである「市場」も、国内だけで十分と言える規模があったのだから、海外に目を向ける必要性を感じることなく企業経営をすることができた。たとえば欧州の小国の企業が、最初から市場と

労働力を国外に求める必要があったのと比べて、国際化やグローバル化に対して心理的な距離感があるのは致し方ない。しかし、日本という国の急成長期はすでに終わり、今は成熟期というべき時代になった。そして2005年には人口減少が始まっている。それはつまり、今後は日本の国内に閉じていると、需要サイドも供給サイドも縮小していく、ということだ。市場としても、人的リソースの供給地としても、「海外」ほどの企業にとっても無視するわけにいかないフィールドなのである。

### 日本企業の競争力の源泉こそ がグローバル化を阻んでいる

日本企業の自国主義・自前主義の2つ目の要因を浅川氏は次のように説明する。

「日本企業の持つ競争優位が、日本と日本人ならではの独自性によって支えられていたのです。つまり、知識論でいうところの暗黙知、ものづくり論でいうところの擦り合わせ（インテグラル）型、文化論でいうところの高コンテキスト文化。こういうものが、日本企業の競争力の基盤となっていました。この3つがパラレルになって、日本企業にグローバル化は向かない、自前主義で行けばいいという考え方に一定の根拠を与えてきたのです」

確かに、自動車産業をはじめとする日本企業では、企業内部もしくは強固な協力関係にある系列企業などの擬似内部の人間が、コンテキスト（文脈）を共有してきた。それによって、マニュアル化されない暗黙知を駆使して高度な擦り合わせを行い、世界最高水準の品質を定常的に維持

## 浅川和宏氏

慶應義塾大学大学院 教授

Kazuhiro Asakawa\_早稲田大学政治経済学部卒業。ハーバード大学にてMBA取得後、1996年フランスのINSEAD（欧州経営大学院）経営学博士（Ph.D.）。慶應義塾大学大学院経営管理研究科講師、助教授を経て2004年より現職。その間MIT客員研究員、経済産業研究所ファカルティフェロー兼任。専攻は国際経営学、グローバル・イノベーション論。日本語での著書に『グローバル経営入門』（日本経済新聞出版社）がある。



し、その存在感を世界に示してきた。

となると、コンテキストを共有していない「余所者」を内部に抱え込むことになるグローバル化に消極的になるのは、ある意味で合理的ですらある。「グローバル化というのは、言ってみれば地球規模での標準化です。だから、日本企業に『グローバル化せよ』と言うのは、ある意味で『これまでの強みを捨てる』と言っていることに等しい。日本企業にとって、グローバル化は最初から自己矛盾を抱える問題だということになります。だから日本企業のグローバル化には強力な推進力が足りない」と浅川氏は言う。

さらに、「もしも国内のリソースだけで圧倒的な競争優位を保てるというのであれば、グローバル化は簡単です。相手国の理解とか現地人の活用といったことを考えずに、自分たちのやり方を押しつければいいのですから。しかし、日本企業を取り巻く状況は変わりつつあります」とも指摘する。

### イノベーション力世界6位は高いか低い

これまでは、海外移転に伴うものづくりやサービスの空洞化が恐れられてきたのだが、その前提にあったのは、日本の技術力やサービスが世界的に見て高水準である、という認識である。しかし、BRICsをはじめとする新興国が国をあげて科学技術振興に取り組んでいる中、その地位がいつまでも安泰であるとは言い切れない。そして今後は、製造や販売だけでなく、上流の開発やイノベーションの部分でのグローバル化までも視野に入れるべき時代になる。

米国のハーバード・ビジネス・レビュー誌（2009年3月号）に掲載された、コンサルタントのジョン・カオ氏の論文によると、各国のイノベーション力ランキングで、日本は6位だという。1位から5位までの顔ぶれは、アメリカ、フィンランド、イスラエル、イギリス、シンガポ

ルとなっている。

「6位という数字をどう受け止めるか。経済力がアメリカに次ぐ2位の日本であればイノベーション力だって2位でもおかしくない。これを見て、国や企業が重い腰をあげるかどうかが問われています」（浅川氏）

もちろん日本企業が開発やイノベーションの面でのグローバル化にまったく無関心だったわけではない。「日本のR&Dの国際展開は1980年代後半からスタートしました。日本の名立たる企業が海外の大学と提携したり、大学内にラボを作ったりして、論文や特許の成果を出しました。イノベーションのローカライズはできたわけです。ローカルで単発のイノベーションをするだけなら、自由度を高めればよい。しかし、企業の立場で言えば、それらの研究や特許が製品化に結びつくかどうか重要です。そこで、90年代には各地のR&D成果の統合（インテグレーション）ということに関心が移ってきました。科学技術でいえば基礎研

究から応用研究・開発まで、医薬品でいえば基礎研究から臨床や創薬まで、国内と国外をつなげられるか。ここで初めて『グローバル開発チーム』という課題が浮かんできます。80年代のように、自国の圧倒的強みを中心にして海外に出先機関を置くのとは、根本的に違います。自国にないリソースを求めて海外にまで拡張し、彼らとともにグローバルチームとして活動しましょう、というのが90年代の動きでした」（浅川氏）

しかし、2000年代に入ると、もう一段の進化が起こる。オープン・イノベーションの時代への移行だ。「グローバルにリソースを活用する、といっても、自社内に閉じて自前主義でやっているのは、言ってみればぬるま湯をかき混ぜているのと同じです。常に新鮮な知識・情報・ノウハウを導入するというダイナミズムを実現するためには、企業の内と外という壁を低くしなくてはなりません。世界中の人材、大学、ベンチャー企業、競合他社、サプライヤー、顧客。こういった人たちとのコラボレーションで、オープンにイノベーションを進めることが必要になってきました」（浅川氏）

この段階では、グローバルな人材マネジメントの課題は、自社内いかに海外の優秀な人材を囲い込むかということですらなくなる。海外の、しかも社外の人といかに信頼関係を結び、知識情報を共有し、新しいものを創り出せるか、しかもそれをどれだけ早くできるか、が問われる。

加えてここ数年の変化が、日本にさらなる難題を突きつけている。そ

れは、中国やインドといった新興国の頭脳をチームの中に組み込めるか、ということだ。

「日本には、自前主義・自前主義と並んで『先進国至上主義』も根強く残っていると思います。アジアを低コストの製造拠点として見た歴史が長く、最近ではそこに『市場』という視点が加わりました。しかし、アジアで高付加価値型の活動をするという発想にはなかなか移行できないのではないのでしょうか」（浅川氏）

世界の先進企業はこうした日本企業のとまどいを尻目に、アジアでのイノベーションを積極的に進めているという。

「たとえばGEは2000年にインドのバンガロールに3000人規模の研究所を作りました。そして、現地の人に重要な役割を付与して、彼らが主導する形で最先端の研究開発を進めているのです」（浅川氏）

#### 日本はグローバルな 頭脳還流の蚊帳の外

浅川氏は、日本が今のまま自前主義・自前主義・先進国至上主義に凝り固まっていることのリスクについて次のような指摘をしている。

「グローバルなブレイン・サーキュレーション（頭脳還流）というものから日本が外れてしまっている、というのが厳しい現実です」

ブレイン・サーキュレーションとはアメリカの都市社会学者であるリチャード・フロリダらが提唱している概念で、高度な頭脳や知識を持つ人材が資本や血液のように世界を循

環（サーキュレート）するありようを表した言葉である。

「アメリカの大学での理系の博士号取得者は、4割近くが外国人という調査もあります。その人たちはアメリカにしばらく居残ってキャリアを積み、経験と実績を携えて母国に戻る。そのときには、その人1人が戻るだけでなく、その人のネットワーク、いわゆるソーシャルキャピタルまで持ち帰ることになります。これがブレイン・サーキュレーションの中身です。日本では、学生の理系離れに加えて海外への留学生も減っているのが現状ですから、そういうネットワークにほとんど入っていません。グローバルに構築されているブレイン・サーキュレーションの蚊帳の外、というわけです」（浅川氏）

#### 人事の仕事は本質的に 変わりつつある

グローバルかつオープンな協働で新しい価値が生み出される時代に、そうした頭脳の移動の流れについていけないことは重大な危機になりかねない。こうした事態に、企業人事としてはどのような打ち手を講じていく必要があるのだろうか。

「人事でグローバル化というと、世界共通の資格制度を作らなくては、とか、そのうえでどこにどういう人材がいるのか人材マップを作らなくては、ということがよく言われます。ですが、人事の仕事は本質的に変わりつつあります。把握しなければいけないのは、社内のリソースだけでなく、外部のネットワークも含めた

人々が、どんな知識や能力を持ち、誰とのネットワークを持っているか、という部分まで。これは本国に閉じこもってはいできない仕事になるでしょう」(浅川氏)

そして、浅川氏は、海外拠点の現地人マネジャーを「ローカルマネジャー」と位置づける発想をやめるべきだとも主張する。

「本部や本国に対して、狭い地域という意味でローカルと呼んできたわけですが、日本がブレイン・サーキュレーションから外れているのですから、ローカルマネジャーこそがその流れの中にいるのです。そうなる、グローバルレベルの頭脳に出合える可能性は彼らのほうが高い。彼らにこそ、そういう頭脳を捕まえる機能を担ってもらわなければなりません。本社とローカルというピラミッドを逆転させる発想が必要です」

先に紹介したハーバード・ビジネス・レビューのカオ氏の論文では、アメリカのバイオメディカルベンチャー、ナイル社の事例が紹介されている。ナイル社では、開発はイタリアの提携大学のラボで、臨床は東欧の企業に委託して行っている。開発も臨床も自社でやろうとすれば100人くらいの従業員は必要だろうが、これを外部ネットワークに託すことで、ナイル社の従業員数はわずか8人。しかも、誰もが殺到するような北米西海岸などを目指すのではなく、南欧や東欧とネットワークを結んでいる。自前主義を捨て、世界各国にアンテナを張り、いい大学や人材とのコラボレーションを実現させている好例だろう。

### 外部との協働を促進する インセンティブシステムを

こうしたオープン・イノベーションを起こすために、人事にはもう1つ大切な役割があるという。

「重要なのはインセンティブです。社員の行動原則が、旧弊的な既得権益を守ることから、外部も含めたオープンなネットワークを形成し、そこから価値を生み出すことへと変わるように、インセンティブの仕組みを再設計する必要があるでしょう。たとえばプロジェクトの評価に、外部の人間が参画しているかどうかという視点を組み込んで、良いプロジェクトでも外部の人が入っていない場合には減点されるとか。外部との協働や外部に対してアンテナを張ることが、奨励される行動であることを示すのです」(浅川氏)

そして、外部とのコラボレーションが進むとき、インセンティブという意味ではもう1つ課題がある。

「オープンでバーチャルなチームが出来上がったとき、その構成員である外部の人に、どんなインセンティブを提供できるか、ということです。

もしかすると、このプロジェクトではチームだけれど、別のプロジェクトではライバル、という関係になる人もいるかもしれません。それを排除するのではなく、そのプロジェクトにおいて、最大限の貢献を引き出すことを考えなければならないのです。難しい課題ですが、やり方はあるのではないかと考えています」(浅川氏)

グローバル時代に人事が戦略的になすべきことは多い。いずれにしても、これまでの価値観にしがみついている、グローバル時代の本質的な変化を見誤ることになりかねない。浅川氏は次の言葉で締めくくった。

「もちろん、日本企業のものづくりにおける優位性はまだ機能しています。これまでに培ってきた差別化要因が役に立たないということではありません。しかし、差別化すべき能力の中身が変化しつつあります。社内に蓄積されたりソースではなく、ネットワーキングの能力そのものが問われています。何を持つかではなく、誰とつながり、それによって何を獲得しうるか。それこそがグローバル時代の競争優位の源泉になるのです」



## 「リーダー」と「多様性を受け入れられる組織」を育めるか

グローバル化は、特に日本企業の人材マネジメント領域にはどんな影響を与えているのだろうか。ここでは、グローバル化における人と組織の課題を構造的に整理し、以降のページで焦点となるテーマを導出する。

**日本企業の最重要課題は  
グローバルリーダー育成**

右ページの図は、日本企業のグローバル化における人事・組織に関する課題を表している。ワークス研究所が日本企業に向けて実施した調査の回答から作成した。

グローバル化に際して、日本企業が最も重要だと認識している課題は

「グローバルリーダーの育成」である。

調査を主催したワークス研究所主任研究員の白石久喜はこの結果の背景を次のように分析する。

「多くの日本企業にとって、グローバル展開イコール生産工場の海外移転に過ぎなかった時代が長かった。海外を市場や開発の拠点として認識するという意味でのグローバル化は、2000年くらいから急速に進んだというのが、おそらく日本企業のご感覚でしょう。海外での生産オペレーションや海外工場の管理をする人材については、社内に蓄積もできていますが、現地でマーケティングや商品のカスタマイズを実施したり、現地で代理店を発掘して販売戦略を立て

るなどの、複雑なミッションを遂行できる人材が圧倒的に足りないのが多くの企業の実態だと思われます」

生産拠点としての海外というだけでなく、市場として、ひいては開発拠点としての海外というグローバル化のフェーズの変化については、前出の慶應義塾大学大学院の浅川教授も指摘していた。その変化に合わせて、グローバルリーダーに求められる能力や資質もより高度で複雑になる。そこで、人材の不足が重要な課題として挙げられるということだ。

**なかでも重視される  
「日本人」リーダーの育成**

ところで、グローバルリーダー育成というとき、具体的にはどのような人材を育てる必要があると考えているのだろうか。この点について、白石は、「グローバルリーダー育成」という課題は、さらに3つに細分化できるという。

1つには、「日本人の」グローバルリーダー育成という問題である。「グローバルリーダーを『世界を視野に入れ、多様な文化背景を持つメンバーに共通の価値基準を持たせ、ゴールに向けて協働させていくことができる人材』と定義したときに、それができる日本人がまず足りませ



白石久喜

ワークス研究所 主任研究員

Hisaki Shiraiishi\_1990年リクルート入社。リクルートリサーチ出向を経て2001年4月からワークス研究所勤務。企業における戦略とHRMの関係についての定量的な手法での調査研究をテーマとする。

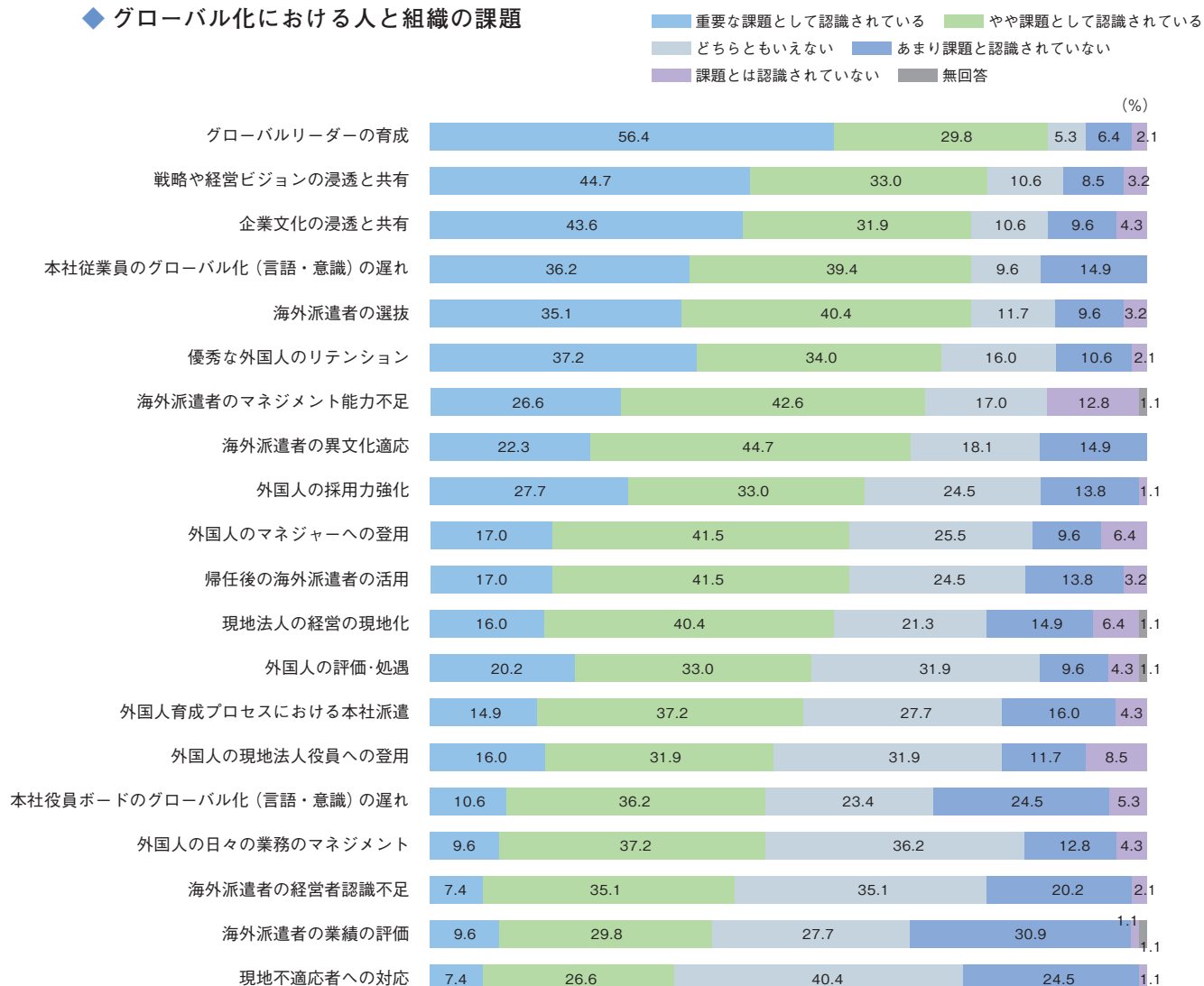


兵藤 郷

ワークス研究所 研究員

Sato Hyodo\_横浜国立大学大学院修士課程（環境情報学府）および大阪大学大学院修士課程（経済学研究科）修了。コンサルティング会社等を経て、2008年11月ワークス研究所入所。HRMIに関する定量分析を担当。

## ◆ グローバル化における人と組織の課題



グローバル化にあたっての課題を総合・外国人関連・日本人関連に分けて23項目にわたって尋ねた。「重要な課題として認識されている」と「やや課題として認識されている」の合計ポイントが高い順に1~20位までを掲載（これとは別に人事制度上の課題についても7項目で尋ねているが、この集計には入れていない）。

出典：ワークス研究所の研究パートナー企業を対象に実施した「グローバル人事の未来を考えるアンケート」（2008年12月~09年2月実施、回答企業数94社）の集計結果から編集部作成。

ん。その問題をどうするか、というのが日本企業にとって最大の課題です」（白石）

2つ目の具体的なテーマは「外国人を」グローバルリーダーにできるか、というものだ。

「外国人をリーダーに、という課題認識のスタート地点は『現地化』です。製造拠点としての海外進出から1段階進んで、販売やマーケティングの拠点を置き、海外を市場として

捉えると、その国の商慣習や国民の志向性、果ては天候条件や季節行事などを理解していないと商売が上手くいきません。だから現地人材に現場の意思決定を任せたい、という『現地化』ニーズが発生します。ところが、グローバルな人材獲得競争、と言われる現代になると現地の人材を現地に限定して活用する、という考え方も通用しなくなります。優秀な人材であれば、現地法人の経営者に

したり、別の拠点を任せたり、ひいては、日本本社での重要な役割を任せたり、とそのポテンシャルを最大限に活用しなくてはリソースの無駄遣いになります。そこから、外国人をグローバルリーダーにできるか、という問題意識が生まれるのです」

と白石は説明するが、それに続けて「しかし、やはり多くの日本企業は、まだまだ『日本人』のことにしか目がいていません。外国人をど



うするか、よりは、日本人派遣者をどうするか、が先」と指摘する。

そのことは調査結果を見ても明らかだ。グローバル化に関する課題の4位は「本社従業員のグローバル化（言語・意識）の遅れ」、5位は「海外派遣者の選抜」と、どちらも日本人従業員に関する問題意識だ。「優秀な外国人のリテンション」はそれより下位の6位で、「外国人のマネジャー登用」や「外国人の現地法人役員登用」はさらに下方に位置する。

### グローバル経営ボードには 誰が就くのか

「グローバルリーダー育成」の3つ目の具体的テーマは、先の2つとは視点が異なる。それは、「経営者としての」グローバルリーダーをどう育成するか、というものだ。

ここでは、グローバルリーダーの意味するところは「グローバル経営を陣頭指揮できる経営層人材」ということであり、一海外拠点の責任者や、その下の管理職というのとは異なる。この点について、白石はさらに説明を加える。

「グローバル企業の本社経営ボード（ヘッドクォーター、以下HQ）は、海外現地法人の経営とは意思決定のレイヤーが異なるのはもちろんですが、それだけではなく、本国である日本の事業とも切り離されていると考えたほうがよいでしょう。日本の事業部門は『日本支社』として、他の海外現地法人と、いわば同列の存在。そうすると、『日本支社の社長』をどうするか、という問題と『グロ

ーバルHQのトップ』をどうするか、という問題はまったく別次元の話になります」

「グローバル経営を統括する場と、本国という市場での事業経営を切り離すべき」という考え方は、この後のページで早稲田大学の白木教授も主張している。

このようにグローバルHQを切り離して考えた場合に、そこで意思決定する経営者人材をどうするか、というのが3つ目のテーマだ。

「この問題はすでに人材マネジメントの範囲を超えて、グローバル経営そのものの戦略課題であるとも言えますが、一部の企業では、これこそがグローバル化における究極の課題だと捉えているようです」

というのが白石の実感だ。

そして、その意味でのグローバルリーダーは、各海外現地法人のトップやアジア、ヨーロッパ、北米などといった地域統括拠点のトップの中から生まれてくるという。

「もちろん、日本支社のマネジメントポジションもHQへ人材を輩出するための有力なルートの一つになりますが、日本支社の役員が全員、HQのボードメンバーになる、ということではありません。日本の事情に精通し、日本支社を上手く回せる人材と、グローバルな視野で戦略を構築する人材が異なっているのは、ある意味当然だからです」（白石）

このように考えると、グローバルHQのメンバー構成は、出自にとらわれない適材適所を進めた結果となるだろう。そのような目で各国現地法人に散らばる人材を見回し、評価

し、抜擢する機能を、人事が持つかどうかは別としてだが、グローバル企業は備えなければならない。

「ただし、これからもそう簡単に『日本人重視』の感覚が抜けるとは思えません。一部の企業では意識の変化を起こすための特効薬として、経営ボードに外国人を入れたりしていますが、その効果が表れるにはまだ時間がかかるでしょう」（白石）

日本企業のグローバル化における最重要課題「グローバルリーダーの育成」の中身はかくも深遠である。

### 個人や組織風土は 異質なものを受容できるか

以上のような「出自にとらわれないグローバルチーム」の構築を考えたとき、改めて問題として浮上してくるのが、外国人や異文化といった「異質なもの」を受け入れ、さらにはそうした多様性から新たな価値を引き出すことのできる素地が、日本人と日本の企業組織にあるのかどうか、という点だ。

この点、特に日本人個人の特性に関して、ワークス研究所研究員の兵藤郷の研究からは興味深い結果が導き出されている。

「海外で働くことを受容できるか」と「外国人とともに働くことを受容できるか」という2指標で日本、中国、フランス、イギリス、アメリカの5カ国の国際意識を比較したところ、日本人は、海外で働くことを受容は5カ国中最下位だが、外国人との協働の受容については3位でイギリスやアメリカより上位であり、得

点も5カ国全体の平均を上回っていることがわかったのだ。

『日本人は国際的でない、内向きだ』というステレオタイプな意見はよく見受けられますが、その根拠はあいまいで感覚的なものでした。しかし、分析からは、個々の日本人が、外国人と比べて特別に異質なものを受容できないということではない、とすることができます」(兵藤)

それでは、日本人の集合体である日本の企業組織はどうか。異質なものを受け入れられる体質になっているのだろうか。

この点については懐疑的にならざるを得ない。そもそも、浅川教授が指摘するような「高コンテキスト文化」の組織では、内側と外側の境界線は厳密で、コンテキストを共有しない者には冷淡ですらある。

白石は「日本企業の文化は、高コンテキストだけでなく、高コンテキストであることが心地よく、それを維持しようとする、『高コンテキスト大好き』な文化」と指摘する。

これに、言語の問題も拍車をかけている部分がある。「英語ができないというだけで、元来引っ込み思案な日本人がさらにおとなしくなり、ますますコミュニケーションの量が減っています。その結果『言わなくてもわかってほしい』と、コンテキストの共有をさらに要求することにつながっていくのです」(兵藤)

ウェイやバリューを  
外国人に伝える努力を

だが、日本企業が、高コンテ

クト依存をまったく問題視していないわけでもないようだ。13ページの図を見ると、課題の2位と3位に「戦略や経営ビジョンの浸透と共有」「企業文化の浸透と共有」が挙げられている。これは、「企業がコンテキストを再共有しようとしていることの表れではないか」と白石は言う。

企業の持つコンテキストが最も顕著に表れるのは、その企業の従業員が、問題が発生したときにどういう行動をとるのか、何かを選択する際にどういう基準で意思決定するのか、といった場面だ。つまり、その企業が重視している行動規範や価値基準に、その企業のコンテキストが宿っているのだ。そして、企業文化や経営ビジョンとは、そうした行動規範や価値基準のことにほかならない。

さらに、多くの企業は、企業文化や経営ビジョンを表すものとして、社是社訓や「○○バリュー」「□□ウェイ」といったようなコンテンツをすでに持っている。つまり、コンテキストはすべてが暗黙知のまま共有されているのではなく、すでに一部は言語化されているのだ。

それだけではない。たとえば、社史や創業者の評伝、その企業における「伝説的な」営業担当者や開発者の逸話から、昇進昇格の基準や褒賞のルールといったものまでが、その企業の持つコンテキストを伝える「メッセージ」になりうる。

こうしたさまざまなレベルの情報が、外国人にも心から理解できるようなレベルで翻訳され、説明されているか、いつでもアクセスできるように整備されているか、すなわち、

グローバルコンテンツをいかに手厚くできるか、ということの重要性は、34ページに登場するキャメル・ヤマモト氏も指摘しているところだ。

語義とは矛盾するかもしれないが、「言わずに伝わるのがコンテキスト」という考え方を改めることだ。伝わるように手を尽くし、それが相手の腹に落ちたなら、コンテキストは共有されたことになる。そうした努力を地道に続ける必要があるだろう。それを抜きにしては、「異質なものを受け入れたことにはならないし、ましてや多様性から価値を引き出すことはできない。

グローバルリーダー育成という課題の前提として、この、多様性を受容し、価値とすることのできる組織基盤の構築を急ぐ必要があるだろう。

\* \* \*

以上、ワークス研究所で行われた調査や研究を材料に、グローバル化における日本企業の人と組織の課題を明らかにしてきた。整理すると、第1の課題は「グローバルリーダーの育成」、第2の課題は「多様性を価値とすることのできる組織作り」となる。そして、第1の課題はさらに「海外で戦える日本人リーダーの育成」「優秀な外国人の基幹人材としての育成と活用」「高いグローバル視点を持つ経営チーム作り」の3つの論点に分割できる。この後、SECTION 2では、第1の課題とその3つの論点を、SECTION 3では第2の課題を取り上げる。解決をどのように実現するか、論考と事例によってさまざまな角度から掘り下げ、考えていきたい。

## 研究と実践編1

# 国内外のリーダーを育成し、 強いグローバルチームを作るには

このセクションでは、「グローバルリーダーの育成」を取り上げる。いかにして日本人の視野を広げ、優秀な外国人を育成し、経営ボードを「世界で戦えるチーム」にしていくのか、多面的に切り込みたい。

## リーダー育成を「文化」ではなく 「システム」の視点で捉える

日本企業がグローバル化に対応するとき、その「あるべき姿」をどう描くのか。早稲田大学政治経済学術院教授、白木三秀氏の答えは明確だ。

「グローバル化を議論するうえで必要なのは、まず、日本本社と世界本社を概念上、分けて考えることです。ここをごちゃ混ぜにして議論しているから、日本企業に外国人はいらないだとか、社員が全員英語を話さないといけない、などといった乱暴な意見が出てきてしまうのです」

### 上位概念に 世界本社を置く

企業が共通して直面する課題の本質は、「事業がグローバル化すればするほど、現在の『本社』は一地域会社に過ぎなくなっていく」点にあ

る。日本人を相手に日本でビジネスをするのであれば、日本人の考え方に合わせ、日本語で組織を運営するのが当然だ。しかし、それをそのまま世界中に当てはめようとすれば、日本で効率のいいことがかえって障害となり、本社と現地の間で相互不信が深くなったり、ビジネスが立ちゆかなくなったりする事態が起こりうる。

そうした問題を解消するために必要となるのが、「上位概念としての世界本社を置く」という発想だ。

「世界本社とは、グローバルに展開するビジネスについて最終的な意思決定をする場を指します。したがって、これは、必ずしも本社と同じ場所にある必要はないし、バーチャルな存在であってもいい。役員会に限らず、世界中の人事・財務・研究開発などを統括する責任者が集まり、

意思決定をしていく場ではすべて、『世界本社』という立場で考えるという決め事なのです」(白木氏)

世界本社は、もとより世界中の人が入り混じる組織になるだろう。ここでは常に、さまざまな出自の人々の意見を聞きながら、多様な価値観や発想をすり合わせていく必要がある。文化的な背景や価値観を共有していない相手を説得するためには当然、「なぜ、そう考えるのか」から丁寧に説いていかなければならないし、言語が通じないための「誤解」や「疎外感」が生じない工夫も必要になる。

したがって白木氏が言うように、組織をグローバル化するということは、英語を公用語にすることでもなければ、外国人を多く雇用することでもない。それらは単に、「世界本社」という考え方を貫いた結果表れる現

## 白木三秀氏

早稲田大学政治経済学術院 教授

Mistuhide Shiraki\_早稲田大学政治経済学部卒業後、同大学院経済学研究科博士後期課程修了、経済学博士。国立大学政経学部助教授・教授等を経て、1999年4月より早稲田大学政治経済学部教授。2005年より現職。この間、シンガポール国立大学客員研究員（93年8月～94年3月）、フィリピン大学大学院客員教授（97年）。著書に『国際人的資源管理の比較分析』（有斐閣）などがある。



象の1つに過ぎない、と考えるべきだろう。

「言語や国籍、価値観を異にする多様な人々が、同じ土俵、同じ条件で議論できるルールや仕組みを備えた場が『世界本社』だとすれば、そこで活躍できる人材こそ、グローバルリーダーだと言えます」（白木氏）

つまり、今日、最も求められている人材とは、そうした組織のグローバル化を自らの存在によって推し進め、多様な価値観と発想をまとめあげていくことができる人、ということになるだろう。

### グローバルリーダーの条件は3つ

既述のようにグローバルリーダー育成には、日本人の育成、外国人の育成、そしてそこから生み出されるグローバル経営チーム作りという3つの論点がある。3つ目の論点は、白木氏の「世界本社」の発想にもつながる。しかし白木氏は、「日本企

業が組織をグローバル化していくのであれば、まずは日本人から始めるべき」と主張する。

現地化が進めば進むほど、日本人派遣者は少なくて済む、という期待がある。しかし、白木氏は「現地法人の人材蓄積が進むのと同様並行的に、現地法人が取り扱う製品・技術・サービスのレベルも高くなる。したがって、本社と海外現地法人との連携も密になり、本社からの人材派遣がより多く必要となる」と見ている。

では、日本人をグローバルリーダーとして機能させるためには、何をすべきだろうか。

その問いに答える前に、グローバルリーダーに求められる条件、つまり、能力、資質、適性を明らかにしておきたい。白木氏によると、グローバルリーダーの条件は3つだ。これは、日本で「ハイパーフォーマー」と評価されている日本人派遣者へのヒアリング調査によって導き出されたものである。

第1に、「絶対的・実務的なスペ

シャリティを持っていること」。確固たる専門性を持つことは、部下の尊敬を勝ち取ることにつながる。日本の製造業がこれまで、比較的、海外展開しやすかったのは、生産技術という点で、絶対的な優位性を持っていたからでもある。これは、個人対個人という場面でも同じだ。

「日本のホワイトカラーの人々はみな、それなりに専門性を持っています。しかし、世界で戦うにはいかにも中途半端すぎる。ですからまず、ここを徹底的に磨かないといけません」（白木氏）

第2に、「これだけは譲れない」という信念を持っているかどうか。海外では、自分に与えられたミッションを正確に理解し、日本から導入する技術やシステムを現地に定着させたいという強い意志を持って仕事に取り組むことが求められる。海外の部下は、「上司が信頼に足る人物かどうか」を、冷静に観察している。軸がぶれないことが、信頼を勝ち取ることにもつながる。

第3の資質は、どんな場面でも、自分の頭で考える力だという。言い換えれば、「現地で起こるさまざまな問題を、独自の発想と形で解決できるか」。「本社が言っているからこうしろという指示の仕方は、日本の外では通用しないと思ったほうがいい」と白木氏は強調する。

### 若いときの海外勤務という 経験と場数が必要

残念ながら、こうしたリーダーは、どちらかといえば単一な属性、価値観を基本に成長を遂げてきた日本企業の中にはそう多くはないのが現実のようだ。それは13ページの調査結果で、「リーダー不足」に悩む姿からも浮き彫りになっている。すると次は、いよいよ「どうすれば育つか」という問いにぶつかる。

白木氏は、これら3つの資質を身につけるために欠かせない育成方法を挙げた。それは、若いときに海外経験を積むなど「必要な場数を踏むこと」である。

「海外赴任では通常、2つの環境が変化します。1つはポジションが上がり、その分だけ職責が重くなる。2つ目は、職域の範囲が広がることです。40代や50代で初めて海外勤務を経験したのでは、こうした変化に対応するのは難しい。若いうちに一度、海外勤務を経験していれば、変化への対応力やサバイバルする力が身につくはずですよ」（白木氏）

人材育成という観点で見れば、企業は職務範囲の拡大と職責の変化を十分に認識し、それに対応できる人

材を意図的に育成しなければならない。白木氏によれば、「理想的には30代前後で一度、40代前後で一度、最後は現地法人のトップと、複数以上の海外勤務経験を積んで最終的な経営判断が求められるポジションに就くのが望ましい」という。

「日本企業は、もっと人材育成に子会社を使うことを考えたほうがいい。定年退職間際になって、子会社のトップに人材を送るだけではなく、40歳前後の幹部候補を意図的に子会社に送って、マルチな仕事を体験させる。そうした場数を踏んだリーダーでないと、グローバルリーダーとして通用しません」（白木氏）

こうした経験と場数によって培われるのは、多様な属性、価値観、文化、立場の人々と対峙しながら、彼らを納得させ、1つの方向に導く意思決定とマネジメントの力だ。そのような力を持った人材が増えていくことで、ようやく前述の「世界本社」という発想が、現実味を帯びてくるのである。

### 日本で優秀な人材が 海外でも優秀とは限らない

つまり、日本企業におけるグローバルリーダー育成の突破口として、期待される1つの手法は、海外勤務経験なのだ。しかし、日本人海外派遣者の現状に関して言えば、いくつかの問題点も指摘されている。

その1つは、日本企業で「優秀」とされる人材と、海外で活躍できる人材の齟齬である。

日本人派遣者の多くはもちろん、

一定水準以上の能力と経験のある人材だ。しかしながら、国内で「優秀」とされた人物が、必ずしも海外で通用するとは限らないというのだ。

「特に、いわゆる調整型で出世してきた人物ほど、海外では苦労することが多い」

と、白木氏は話す。

反対に、自分の意見を明確に主張し、日本社会では順応性がないと見なされるような人物が、海外では非常に信頼され、業績を上げるケースもある。

要するに、日本と海外における「人材評価のギャップ」を解消しない限り、海外派遣された日本人が、実力と信頼を兼ね備えたグローバルリーダーになるのは難しい。

「現地法人に優秀な人材が集まるかどうかは、実はこの派遣者の質にかかっています。したがって、グローバルリーダーの育成で重要なのはまず、海外への派遣要員をもっと意図的・計画的に育成していくことでしょう。そのためには、日本と海外の人材に対する評価軸をすり合わせていく必要もあります」（白木氏）

仮に、能力や経験が不十分な人材が海外法人のトップに立てば、本人にとって不幸なばかりか、部下のモチベーションを下げってしまう恐れもある。「どんな国においても、優秀な人材を引きつけるのは、仕事自体のおもしろさと、上司の魅力であることに変わりはない」（白木氏）からだ。

「相手が日本人であれ現地人であれ、その下にいれば何かを学べると思えば、部下はついてきます。反対に、

何のアイデアもなく、本社からの指示を伝えるだけのメッセンジャーのような上司であれば、その下で働く部下にはもう夢がない。本社から海外へ抜群の人材を送ることは、現地における有能な人材の確保やリテンションにも効くのです」(白木氏)

一般には、日本人に比べ、外国人の定着率や企業へのロイヤリティは低いと見られがちだ。だが、事実は必ずしもそうではない。2007年5月に経済産業省が発表した「グローバル人材マネジメント研究会」の報告書によれば、実際に幹部候補となる外国人の採用実績がある企業では、外国人のロイヤリティの低さに関して「あてはまらない」と答えた割合が57%。定着率の低さに関しても「あてはまらない」と答えた企業が64%に上っている。

また、日本経団連国際協力センターの調査でも、人材マネジメントのしっかりした企業ほど海外人材の定着率が高いことが指摘されている。白木氏が言うように、外国人の定着率やロイヤリティの低さは先入観に過ぎず、問題はむしろ、日本人上司の管理能力や本社の人材マネジメントの不備にある、とも考えられる。

このことは、親会社よりも子会社にいる社員のほうがすぐにピンとくるだろう。仕事もできず、信頼もできない上司が次々と本社からやってくれば、優秀な人材ほど先行きに不安を感じて辞めていくのは当然だ。

結果、いつまで経っても現地のリーダーが育たず、本社から派遣できる人材はますます足りなくなっていく、という悪循環が続く。

### 海外派遣者の選抜、評価を見直すべきときが来た

抜群の人材を派遣者として送れないことによる問題は、現地で働く部下の不満となって如実に表れている。

白木氏は08年9月、中国人が日本人上司をどのように評価しているのかをアンケート調査した。対象となったのは、中国の日系企業で働くホワイトカラーの中国人である。

アンケートでは、中国人の部下が、自分の直属の上司である中国人上司と日本人上司に対して、業務遂行能力、部下育成能力、コミュニケーション(情報伝達)能力、問題対応能力、対人関係などについて、どのような評価をしているのかを細かく調べた。白木氏が注目したのは、部下育成能力に対する評価である。対部下への接し方に関する項目で、日本人上司は総じて、中国人上司よりも評価が低かったのだ。

具体的には、11項目ある質問のうち「部下に対する気配りや関心がある」「部下を信頼している」「部下を叱るより褒めることが多い」「部下の成果を客観的に評価する」「部下の間違いを的確に指摘する」「部下

のキャリアに関心を持つ」「部下の要望をよく聞く」の7つの項目に関して、中国人上司・日本人上司に有意差が見られた。

つまり、現地で働く中国人ホワイトカラーからは、日本人の上司は中国人上司に比べ、部下に対する関心が薄く、部下を育成しようとする気がない、と見られていたのだ。

中国という限定された場所、しかもサンプル数が全体で180と限られているため、これをもって即、世界中の部下が同じ評価をしている、とは断定できない。しかし、この結果が、非常に重要な示唆を含んでいる、とは言えるだろう。

日本人上司に関するこのような評価に関して、白木氏は、その原因が必ずしも個人の資質にあるとは言えないと考えている。むしろ、部下を育成してほしいというミッションが派遣者にきちんと伝わっているか、あるいは、それが可能な人材が送られているかという、人事システム全体の問題だと考えている。

だとすれば、日本企業は、海外に派遣する人材の選別、評価、育成、その海外人材に与える権限に関して、改めて見直すべき時期に来ているのではないだろうか。





## 論点1

## 海外で通用する日本人リーダーを作れるか

グローバルリーダー育成というテーマの中でも、海外で通用する日本人リーダーを育てることが、日本企業にとっての当面の重要課題であるようだ。研究員の考察と内外の事例から、そのために何が必要かを考える。

## 海外赴任における能力開発効果を高めるサポート体制の構築

笠井恵美

ワークス研究所 主任研究員

海外赴任をリーダーとしての成長の場にするために、赴任者と組織の双方がどのような行動をとることが、成功の要因になるのか。赴任前・赴任中・帰任後に分けて考える。

### 赴任前に現地の状況を具体的に想定する

一般に、海外勤務の辞令から着任までの期間は短く、十分な準備期間がないことが多い。また、実際問題

として発生しうる問題をいくら想定したとしても、現地で実際に何が起こるのか、またそれぞれの赴任者にとって何が最も深刻かは、行ってみなければわからない。その意味では、赴任前に準備できることは限られているとも言える。

だからといって、赴任前に彼らへのサポートを何もしなくてよいということではもちろんない。実際の海外赴任経験者の振り返りからは、現地の言語を多少なりとも身につけることや、現地での役割と、その役割の周辺状況が具体的にどうなっているのかをあらかじめ理解する機会を持つことなどが、赴任後の現地への適応を多少なりとも助けてくれることがわかっている。

### 赴任中の課題解決を背後からサポートする

赴任中には基本的に、人事や関連セクションが赴任者の行動一つひと

つに目配りすることはできない。もちろん多くの赴任者たちは、異国で負荷の高い課題に直面したとしても、それをなんとか自分自身で解決しようと、いろいろな課題解決行動をとっている。帰任後に振り返って、そうした経験を含めて、海外赴任は自分にとって良い経験だったと言える人は多い。また、企業としても、未知の課題の解決策を手探りで見つけるという経験を通じての成長を期待している部分があるだろう。組織は彼ら自身が「なんとかする」のを見守るのが基本だ。だが、彼らの課題解決と成長を助けるために組織にできることが2つある。

1つは、現地からのサポートの要請に迅速に応えることだ。たとえば、これまで国内で企画の経験しかなかった人が、現地法人の事務全般を取り仕切る、という場合、未経験の総務や経理や人事までが業務範囲になる。そうした日々の業務に関して、本部や人事にサポートの要請があっ



Emi Kasai\_リクルート入社後、就職情報誌編集、本誌編集に携わった後、2003年より現職。職業における個人の成長や発達をテーマに調査や研究を行う。

た場合に、すみやかに誠実かつ有効な手助けを提供することは、実務的にも、彼らの心理負担軽減の意味でも、効果的だと考えられる。

もう1つは、彼らが日々現場での課題に向き合う中で発生する「このやり方でいいのか?」「自分は間違っていないか?」という疑問や不安に対して、理解を示し、肯定的な解釈で背中を後押しすることだ。少し離れた視点から彼らの行動に肯定的な意味づけをするだけで、どうしても起こる迷いや不安を多少なりとも拭き去ることができるだろう。

#### 海外経験を活かす 中長期的キャリアプランを

さらに、手を打たなければならないのは、帰任後のキャリアである。多くの海外赴任経験者が、帰任後にモチベーションの低下を経験している。これは、海外で獲得してきた能力や経験が、帰任後の職務ではまったく必要とされていないと感じることや、改めて日本の職場環境や慣習を眺めたときに感じる違和感からくるものであることが多い。もちろん、海外で適応できたのと同じように、帰任後の新しい職場にも適応する努力を求めたいが、一方で、海外で経験してきたことの中長期的な意味や価値を、日本に戻ってから再確認できるような対話的サポートが必要だろう。また、海外勤務で獲得した能力を活かせるような中長期的キャリア展望を示すことも重要だ。もちろんそのためには、海外勤務させた人

## 学ぶ場としての価値は高い。 プロセスを人事がサポート

谷口智彦

ワークス研究所 客員研究員



Tomohiko Taniguchi\_神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了(経営学博士)。日本たばこ産業経営企画部。青山学院大学大学院非常勤講師として教鞭もとる。

海外勤務では責任範囲が広がる、本社との交渉が増える、現地の人との意思疎通など、仕事に新たな負荷がかかることが多い。このタフな経験に対して、真摯に打ち込み、具体的に活動し、その結果を見つめ直すという、一連の行動をとれば、非常に良質な経験学習の場になる。特に重要なのは、現地での行動や実践を充実させることだ。

そこで、学習効果を高めるためには、赴任者の課題解決行動を、丁寧にフォローすることが重要になる。フォローを行うのは、まずは現場の上司である。まさに課題解決にあっているそのときに積極的に上司が関与することで、彼らの行動の質を高めることができるだろう。

材を、その後、どんな分野で活躍させたいのかというプランを企業側が描いておく必要がある。そうでなければ、現場のニーズに応じた散発的な海外派遣だけが繰り返され、系統立てたグローバルリーダー育成を実現するには程遠いということになるを得ない。

最後に、海外赴任を通じてグローバルな視野を獲得しうるのは海外赴任者本人だけではない、ということ

もう1つは人事による事後的なフォローだ。特に、経験を見つめ直すというプロセスは、帰任後であっても、第三者との語り合いによって充実させ、豊かにすることができる。ここを仕組み化する方策を考えるべきだ。ある会社では、帰任者が次の赴任者に対して、現場での経験を語るセッションを設けているという。これは上手いやり方だ。人に語るためには、自分の経験を客観的に見つめ直すことが必要だし、人には「良い結果」を語りたいため、自分の行動にポジティブな意味づけをするモチベーションが働く。このように、海外赴任での経験学習とその意味づけをきちんと循環させることが大切だ。

を指摘しておきたい。赴任者の現場での課題を知り、サポートする立場にある関連部署や人事の人々は、国内にいながらにして、異国におけるビジネスの難しさを追体験できる。そうやって、赴任者が、その周囲の関係者を巻き込みながら海外での経験を積むことが、海外への理解を組織的にすすめ、ひいては、グローバルリーダーを育む土壌作りにつながるだろう。



## CASE

## 海外展開には時間がかかる だからこそ、一貫した理念が重要

アルプス電気

世界13カ国54カ所に販売拠点、9カ国23カ所に製造拠点を構えるアルプス電気。その海外展開の歴史からは、日本の「ものづくり」が海外で試され、鍛えられてきたことによるたくましさがかがえる。

「わが社の本格的な海外展開のスタートは1970年代。ちょうど国内社員の賃金が上昇し、各メーカーが海外に進出した時期にあたります。当時、我々が生産拠点を設けたのが韓国・台湾。安く製造するためではなく、現地の電子産業の発展に貢献するというのが、当時からの理念でした」と、人事部課長の草田淳氏は言う。

海外展開の第2段階は80年代半ば。貿易摩擦が深刻になる中、アルプス電気はあえて、マーケットに近い欧米での生産を開始した。89年には早くも第3段階へ。セットメーカーが次々に現地生産へと移行する中、

彼らの要望に応える形でASEANに進出した。続く90年代は中国へも展開。これが第4段階で、中国では将来的な市場の可能性をにらみ、一気に6つの生産拠点を設立した。

次々と拡大する海外拠点に合わせて、海外赴任者の数も増えていった。約6000人いる社員のうち、海外現地法人への出向者は200人余り。赴任期間は3～5年。計算すると、社員の30人弱に1人が海外で勤務していることになる。30人弱に1人と聞けば、それほどではないと感じられるかもしれない。しかし、海外勤務「経験」者で見ると、社員の8人に1人が該当する計算になる。さらに、社員約6000人の中には、そもそも転勤のない「実務職（一般職）」も含まれる。こうした社員を除けば、海外勤務経験者の比率はもっと上がる。例えば、勤続20年の大卒者で見れば、半分近くが海外勤務経験者だ。

### 派遣前研修では社長自ら 海外進出の理念を語る

海外進出の拡大につれ、海外生産高の比率も50%超と高くなった。結果、国内に残る社員も、特別に意識しなくても、日々海外とのやりとりで直面することになる。

2003年からは、新入社員の製造実

習を中国で実施するようになった。期間は5週間。「早い段階からグローバル化を肌で感じさせるのが狙い」と、草田氏は言う。

海外赴任者の選定も基本的には人事主導ではなく、ライン主導で決めている。例外は、現地法人の責任者クラスだ。「最終的には、全役員が出席する会議で決めている」これらの人材の中には、将来的に本社の幹部候補となる人材も含まれる。また、若手の場合も育成の観点で海外へ派遣することがある。ただし、現地の人材が底上げされてきた結果、なかなか日本から若手を出しにくいという現象も、同時に起きている。

「現地法人として比較的歴史のある韓国などでは、人材の育成も進んでいます。海外で何か支援が必要な場合、通常は日本から技術者を派遣しますが、場合によっては、韓国から人を出すこともある。技術者に関しては、それくらい人が育ってきている状況だと言えます」（草田氏）

海外赴任者に求められる「量」と「質」の変化に伴い、研修内容も大きく変わった。

「1980年代からバブルの頃までは、非常に多くの研修をしていました。語学だけでも英会話の初級、中級、上級とあって、ネゴシエーション、プレゼンテーション、異文化コミュ



草田 淳氏  
人事部 課長

ニケーションなどの研修もありました」(草田氏)

当時、研修の対象となっていたのは将来的に海外赴任する可能性のある社員たちだ。したがって研修を受ける段階では、いつ行くか、どこへ行くかはまだ、決まっていなかった。そのため、研修の狙いも効果も漠然としたものになりがちだったという。海外展開の進展と海外勤務者の増加に伴い、90年代の半ばには、こうした研修はすべてやめ、海外勤務が決まった人材に対してのみ必要な研修をするようになったという。

現在、アルプス電気が海外赴任者全員を対象に実施している研修は非常にシンプルだ。期間は2日間。海外勤務者の役割や赴任先地域ごとの生活習慣、教育などについての講義を受けた後、2日目の午前中には社長講話が組み込まれている。プログラムの中で最も重要、かつ重視しているのが、この社長講話だという。

「全研修中、社長自ら講話をするのはこれだけです。この場では、海外展開の歴史やその時々の苦勞、そして現地の電子産業の発展に貢献するのだという理念を、2時間かけて、本音でじっくり話してもらいます。アルプス電気のあゆみは製品の歴史とともに海外展開の歴史でもあります。受講者は、海外展開にかけた先人の苦勞や努力に思いを馳せ、自らの海外勤務に対する決意を新たにします」(草田氏)

海外派遣前研修は年に3回予定されている。直近の2月に開いたのが53回目。草田氏によれば、過去、社長は一度も欠かさず研修に出席して

いる。トップが、いかにこの場を重視しているかがよくわかる。

### ミッションシートで 赴任者の役割を再確認

拡大一方の製造拠点の海外展開が一段落し、アルプス電気では次なる目標を、それら拠点を「つなぐ」ことに置いている。海外展開の第5段階を「グローバル化」と認識。その目標は「世界中の社員がスムーズにコミュニケーションできること」(草田氏)。現在は、そのための人材育成に取り組んでいる。

海外勤務者の育成にあたり、2年前から「海外勤務者ミッションシート」を導入した。シートには、①自社らしい風土の醸成、②自律化の推進(人・組織の成長)、③業績達成の3項目に関して、どのような目標を立てるか、具体的に何をするかなどを記入し、赴任前、赴任後、帰任時のそれぞれの時点で確認する。内容には、直属上司のコメントを添え、赴任前と帰任時に関しては、人事部門の担当者も確認する。

「ミッションシートで訴えたいのは、海外勤務者の役割は業績達成だけではない、ということです。アルプス電気の企業理念、企業文化を現地に根付かせる伝道師の役目、現地の人を育て、組織を作る役目もある。ともすると、海外赴任者は3つ目の個人の業績ばかりに目がいきがちで、本人のいる間はいいけれど、帰ってきたら現地には何も残らなかった、ということにもなりかねません。したがって、赴任前、赴任後、帰任時

の3つの時点で、自分のミッションをきちんと言葉にして書いてもらうようにしました」(草田氏)

海外展開に長い歴史を持つアルプス電気でも、海外リーダーの育成は順調に進んでいるわけではない。現地人をトップにしたものの、後に日本人に逆戻りしたケースもある。

海外拠点のうち、現在、現地人がトップを務めるのは3拠点。トップの現地人化が難しい背景には、海外拠点に求められる役割が変わり、複雑化していることもあるという。

「従来、現地法人のトップは主にその国の顧客と日本の動向に関心を向けてきたのですが、顧客であるセットメーカー、自動車メーカーのグローバル展開が急速に進み、それに伴って、より広い視野でビジネスを見なければならなくなりました。この変化は2001年のITバブル崩壊以降、ますます顕著になっていると思います。こうなると、現地の人が現地に合わせて仕事をすればいいのではなく、世界中のアルプス電気を見据えて事業を推進する必要があります。そこまでできる人材は誰かと考えた場合に、今はまだ、日本人主体にならざるを得ないというのが現状です」(草田氏)

一拠点のみならず、グローバル全体を視野に入れられるリーダーの育成。アルプス電気が今まさに直面している課題は、日本のグローバル企業共通の悩みでもある。

#### アルプス電気

- 事業内容 / 電子部品・音響機器の製造・販売
- 本社所在地 / 東京都大田区
- 設立 / 1948年11月
- 従業員数(単体) / 6200人(2009年4月1日現在)
- 売上高(連結) / 5389億9500万円(2009年3月期)

## 韓国の世界企業サムスンに学ぶ 「本気のグローバルリーダー育成」

丸山一芳

ワークス研究所 客員研究員

日本のエレクトロニクス企業ならば赴任まで2カ月程度しかない段階で、海外赴任を言い渡すようなことがままある。その際、50万円程度の予算を赴任前の語学研修に用意し、忙しい仕事の合間に自分の裁量において「駅前」で英語を習得しろという。しかし、赴任を命じられた彼は、慌ただしいスケジュールの中で渡航の前日さえ残業して「駅前」にすら通えない。赴任を手伝う人事も赴任地に行ったこともなければ、現地法人受け入れ責任者の顔も知らないから、赴任者のメンターにはなり得ない。語学や現地の文脈よりも、とにかく「玉突き人事」で任期満了の帰任者がいるから、必要な技術を持った技術者に赴任してもらわなければ代わりはいないのだ。また、日本へ帰任後も赴任地での経験が役に立つ

部署への配属はおろか、赴任中の貴重な体験が社内全体で共有されることもほとんどない。こういうサイクルで苦しむ日本企業のケースはよく見受けられる。

お隣の国である韓国のサムスン電子は、半導体や液晶といった巨額設備投資を必要とする産業において経営者の迅速かつ思い切った投資決断に強みを持つと言われる。まさに日本のサラリーマン社長にはできないその意思決定について、神戸大学の加護野忠男教授が学会で「胆力」の違いという表現をされていたことを思い出す。

### サムスンの胆力が表れる 「地域専門家」制度

今回、そのサムスングループの人材の国際化について調査してみると、トップだけでなくマネジャーや一般社員にいたるまで、国際化にその「胆力」が問われていることがわかった。それは赴任にあたり「片道チケット」で「命がけの国際化」に挑めというものだ。こういう動機づけと、それを強力にバックアップする「地域専門家」制度というものがサムスングループにはある。

「地域専門家」制度とは、入社3年目以上の課長代理クラスの社員を対

象にして、世界各国へ1年間派遣する研修制度だ。一見すると日本企業にもありそうな制度ではあるが、その規模と覚悟、さらには内容がまったく違うと言える。1990年に始まったこの制度は、今では毎年約300名を選抜して各国へと派遣しており、すでに約3500名以上の修了者を輩出している。サムスングループのアクティブな海外勤務者約2300名よりも多いのである。

この1年の各国滞在期間中には、その国の支社や工場に属してOJTで仕事を覚えていくというような義務はまったくない。1年間給料と研修予算をもらいながら、自分で立案した異文化を理解するための学習が行われる。その際、本社の人事部や現地法人の人事部に頼ることは許されず、家を探すことから始まって、語学をマスターし、人脈を作るのもすべて自力で行うのだ。たとえば、日本で学習した人の中には、鳥根県に滞在し茶道を学んだという人や、徒歩で北海道から沖縄まで縦断した人がいるという。ほかにもアメリカならばすべての州を周遊するなど、ユニークな事例は枚挙に暇がない。もちろん、インドネシアでテレビ市場について足で稼いだ情報で資料を作るという、業務に直結しそうな課題を自らに課す人もいる。



Kazuyoshi Maruyama\_事業創造大学院大学准教授。パナソニックの人事部門に勤務した後、北陸先端科学技術大学院大学で知識経営論と人材マネジメント論の接近をテーマに研究活動を開始。

日本人でも茶道を理解している営業担当者に会うことはめったにない。流暢な日本語で、鳥根県での体験に根ざした日本文化の話に花が咲く。そんな接待を外国人にされたら、どんなに盛り上がる宴席となるだろう。これは陳腐な想像だが、それがロシアやインド、中東や南米などの新興国において今も行われているのだ。

研修成果はウェブ上で  
良質なケース・スタディに

この研修制度のインパクトは、その研修の最中やその後の赴任中に効果があるだけではない。研修終了後にその内容を詳細なレポートにしている。このレポートというケース・スタディは社内ネットワーク上で共有されている。つまり、3500もの良質なケース・スタディに社員ならばいつでもアクセスできるということだ。さらには、単なる本人による体験談のレポートだけでなく、その個々のケースの中でほかでも応用のできるものには、会社としての解釈が加えられており、教訓を引き出せる形でも共有されているのだ。

たとえば、1990年代初頭のあまり中国に注目が集まっていなかった時期に、中国のポテンシャルを信じて地域専門家として中国へ行くことを

希望した人の例がある。レポートはいかに中国で語学を修め、北京大学でMBAを取得したのかという苦労話から始まり、後に、その彼が中国での「洗濯機20万台受注」というプロジェクトにおいて、中国のAV機器メーカーを説得してパートナーとし、成功を獲得するということろまで記述されている。この物語の教訓として、中国企業を説得するために統計的な資料を駆使して交渉したことが成功の秘訣であったことが補足され、「中国と中国人を愛しています」とためらいなく真実として言える地域専門家であることが成功の秘訣であったとも付記されている。タイで成功を収めた人の場合、現地家電ディーラーには英語がほとんど通用しない中でタイ語を習得したことや、ソニーとのシェア争いの中で、粘り強く現地人化することで信頼を獲得し、最終的にシェア1位を獲得するまでのストーリーがある。ここでは「地域専門家は単にその国家を理解することに終わるのではなく、その国の人々と同じように食べて、話して、考えて、行動することだと悟ることが重要だ」とされている。とても生き活きと、エモーショナルに描写されたケース・スタディが蓄積され、公開されているのである。つまり、これは単なる海外研修で

はない。言い換えれば、世界各国における異文化や商習慣、あるいはトラブルや課題への対処方法や体験という暗黙知を、サムスングループ全体に表出しケース・スタディという形式知へと変換するシステムなのである。さらに、その形式知に会社としての解釈や教訓が加わり教材となる。その教材を事前に学習した新たな地域専門家が、またどこかの国で自由な研修を行う。この循環はまさにグローバル・ナレッジ・マネジメントとも言うべきものである。

思い切った人材育成投資が  
差別化を生む

各国現地の人材を積極的に要職に登用し、日本本社の幹部へのキャリアもありうるというグラス・シーリングの打破が大事であることは言うまでもない。しかし、これまでの日本企業は必ずしもそのことを志向してこなかったし、志向していないと公言する経営者も多い。ならば、同様の志向性を持つサムスングループのように、現地化ではなく日本人の各国現地人化をもっと徹底的に推し進めるという方法もあるはずだ。これだけの大不況ならばなおさらのこと、思い切った人材育成投資がライバルとの大きな差となるはずだ。



## 論点2

## 優秀な外国人を基幹人材として育成・活用できるか

ここでは、優秀な外国人を現地法人の長のみならず、基幹人材として育て、重要な役割を担ってもらう手法について、実際の日本企業の取り組みを、中国の現地レポートもまじえて論じていく。

## 経営者人材育成のために考えるべきは、 「経営者の現地化」より「経営の現地化」

田中信彦

ワークス研究所 客員研究員

中国の日系企業ではこの数年、将来を担う経営者人材の育成に本格的に取り組む例が増えている。歴史的な経緯や制度上の制約などから、中国での経営人材の確保には多くの困難な課題が存在する。各社とも手探り状態というのが現実だ。しかし大手企業の中国事業は、すでに日本人経営者・管理者だけでは対応できないレベルに成長してきており、人材育成は待ったなしの状況だ。



Nobuhiko Tanaka\_1988年から中国経済および日系企業のマネジメントなどの領域でジャーナリストとして活躍。上海を拠点にコンサルタントとして経営の第一線でも活動。亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略研究科非常勤講師。著書に『中国で成功する人事 失敗する人事』（日本経済新聞出版社）など。

ここでは現地での各社の取り組みの中から浮かび上がってきた中国での経営人材の育成に際して考慮すべきポイントを整理し、今後に向けた方向性を考えてみたい。

### 多くの日本企業で次世代 経営者育成に取り組む

中国での人材育成を考えると、現地の状況を理解するために、まず必要なのが「時間」の視点である。中国で一定以上の規模で事業を展開する日系企業には1990年代に進出した企業が多い。一部には80年代進出の企業もあるが、92年、鄧小平の「南巡講話」で改革開放が加速した後、アジア経済危機発生以前の93～97年頃に設立された企業が中心だ。つまり中国進出トップランナーと目される一群の企業は設立後15年程度ということになる。

中国では一般に、優秀な社員は20代後半から30歳前後でマネジャー

に昇進する。90年代前半に進出した企業では草創期に新卒もしくは若手社員として入社した人材が30代後半から40代になり、部長職からさらに上の職位に就くべき時期にさしかかる。これが多くの企業で次世代の経営者育成を考え始めた背景である。

そこには2つの意味がある。1つは、中国の日系企業でも経営者人材の候補者を考えられる程度には社内の人材が蓄積され、人材マネジメントの仕組みも構築されてきた企業が一定数存在するということであり、もう1つは、こうした人材が経営層へと進む道筋が見える制度を早く構築しないと、人材が流出してしまう可能性が高いということである。

経営人材育成を進めるにあたり、もう1つ理解しておきたい現地の事情がある。それは、現地法人の持つ「機能」についてである。

従来、日本企業の中国事業はグローバルなバリューチェーンの一部でしかない例が多かった。つまり製品

やサービスの研究・開発は日本でを行い、中国では生産だけで製品は他国に輸出する——といったケースだ。中国国内で販売する場合でも、固定的な企業間の取引関係か、小売でも販路は現地の代理店に依存する例が多く、自社販売網を持つ例は少ない。

こうした状況から、多くの日系企業にとっては、独立した戦略的な経営判断を求められることは少なく、本社の指示に沿って業務を執行することが主要な役割であるケースがほとんどだった。中国現地法人はいわば日本本社の各事業部の出先で、各拠点間の連携も薄い。日本から送られる総経理（社長）は経営者というよりは「担当役員の部下」であって「鹿児島支社長の隣ぐらゐの感覚」（大手メーカー人事部長）というものが少なからぬ企業の実態だった。

つまり従来の多くの日系企業では、本来の意味の「経営」が必要とされてはこなかった。そもそも求められていなかったのだから、そういう機能を担うべき人材を採用してもいないし、そういう機能を担いたいと自負する人材は最初から日系企業を選んでいない可能性が高い。

まして前述したように中国の日系企業の多くは長くても設立後15年程度しか経っていない。制度も企業文化も未確立で、業務範囲も判断権限も限られた組織で経営者が育ってくると考えるのは無理があるだろう。

ある大手日系メーカーの人事総務部長は「日系企業で経営者候補が育っていないのは、中国人の問題ではない。そもそも日系企業の経営機能が極めて限られていたからだ。日本

人にせよ中国人にせよ、中国で経営できる人材を本気で育てたいなら、現地法人にまず判断機能を渡さなければだめだ。日本の本社が腹を括る時期に来ている」と話す。

中国社会の富裕化で市場としての重みが増すにしたがって、現地での臨機応変な経営判断の必要性が高まっている。さらに人件費の上昇で製品価格も上昇せざるを得ず、それは、製品やサービスの高付加価値化という命題をつきつけている。そのためにはよりハイレベルな人材の獲得と勤続年数の長期化を進め、日本企業が培った組織能力を的確に移転することが不可欠である。

#### 現地法人への権限委譲、 海外法人との連携が不可欠

経営が現地化していない環境下で、経営者を育てなければならない——。在中国日系企業の経営者人材育成の難しさは、煎じ詰めればそこにある。そこでまず必要なのは「経営者の現地化」より「経営の現地化」だろう。現地にそもそも経営の権限がないのに経営者を現地化しても上手く機能しないことは、過去にヘッドハントのような形で経営層のポストに中国人や中国系外国人を据えた日系企業の大半が定着に失敗していることが示している。

そのうえで、中国での経営者人材の育成のために必要な施策は2つということになる。

1つは中国の現地法人に経営機能、判断権限を持たせること。もう1つは、より高度な経営機能を持った日

本本社を含む海外の事業拠点とグローバルに連携し、中国国外の拠点で経験を積ませるなどして、中国の経営者人材の育成を進めることである。現実には多くの日系企業はこうした方向で経営者人材の育成に進み始めている。

#### 国内の人事異動が難しい 中国の「特殊」な事情

さらに、中国で経営者人材の育成を進めるうえで大きく影響する点についてコメントしておきたい。それはホワイトカラー人材の地域を越えた異動が非常に難しいことである。中国の人材は自分の育った土地から余所の地方に異動することに強い抵抗感があるのが普通だ。

この傾向は社会の都市化、成熟化によって次第に薄まりつつあるが、依然として社会の大きな特徴であり続けている。中国に進出した大手日系企業では、自社のグループ企業の間で幹部人材のローテーションを試みている例もあるが、なかなか上手く回らない。「海外への転勤はOKだが、国内での地方勤務は不可」という人は非常に多い。このことも経営者人材を育成するうえでの大きなネックになっている。

中国での経営者人材の育成を中国一国で考えるのではなく、グローバルに開かれたフィールドで考えることが重要な理由はここにもある。

次のページから、日本企業の実際の取り組みを織り込みながら、中国での経営者人材育成の具体的手法について論じていく。

## THEME 1 研修

## 全社を巻き込む仕組み作りが重要

経営者人材育成の手法として、まずは研修の例を紹介する。

自ら課題を形成し、解決していきける経営者人材を育成する取り組みに力を入れ、中国人幹部登用に成果をあげているのがオムロンヘルスケアの中国事業である。同社は健康・医療機器の生産から販売、アフターサービスまで中国国内で一貫した事業を展開。中国を最重要市場の1つと位置づけ、中国法人にも全機能を持たせる方針で、新製品の独自開発も視野に入れる。そのために、中国人経営人材の育成が重要課題になっている。

事実、中国市場の伸びが急で、マネジャー人材のニーズは急拡大しており、日本人派遣者中心のマネジメントは限界に来ていた。そのため2006年から次世代リーダーの本格的な養成に着手。各部署からキーパーソンを選抜し、外部コンサルタント会社のセルムおよびブライトンヒューマンキャピタルコンサルティング(BHCC、北京)両社の協力を得て「中国現地幹部候補育成プロジェクト」を開始した。選抜されたのは、課長～部長級の社員11人。30代前半から40歳前後の社員である。

当時、社員をインタビューしたBHCC(北京)総経理、金子行宏氏は「まじめで業務遂行には忠実だが、視野が狭く、課題発見力が弱い。正直言って経営者になれる器かどうか疑問に感じた」と振り返る。

プロジェクトは3つのフェーズで構成され2年間活動する。「フェーズⅠ」では分析フレームを身につけ、「フェーズⅡ」では、各自が設定した課題解決策を実行する。そして、「フェーズⅢ」では部下の育成を学び、経験する(右ページ図)。

現場で実践できること、  
成長が実感できること

このプロジェクトの特徴は2つある。第1は単なる理論的な学習に終わらせるのではなく、現実の業務での問題解決手法の獲得に徹したこと。第2には、参加者本人の取り組みに上司や日本の本社、人事部門などが常に関心を持ち、積極的に「介入」するように仕向けたことである。さらにコンサルタントによる定期的な訪問や電話でのコーチングも実施、本人が常に成長を実感できるよう手厚いフォロー体制をとった。

フェーズⅠではロジックツリーによるMECE、3C、4Pといった問題解決・分析手法などのツールを学ぶ。内容的には目新しいものではないが、中国人幹部社員の多くは初めて学ぶ概念である。最初は戸惑う社員もいたが、トレーニングを繰り返すうちに、「参加者のうち2～3人は、ある時点でスッと抜け出てくる感じがあった」と金子氏は言う。

「彼らは以前から能力がなかったのではなく、実践の機会が圧倒的に少

なかったことと、自分で考えるためのフレームがまだ身につけていなかったことが原因だった」(金子氏)

そうした思考の枠組みを持つと、今度は部下に教えたくなる。ツールを部下に渡して「お前の業務を考えてみる」と指示する者も出始めた。

効果的だったのが周囲の積極的な「介入」だ。このプロジェクトでは参加者本人が現在、どんな問題を解決しようとしているのか、それを周囲に公開し、上司や現地法人経営者と議論する場を作った。さらに日本本社の社長、副社長が節目である報告会に必ず参加するなど、訪中時にはメンバーに会って話を聞き、アドバイスした。これにより社内のコミュニケーションが活発化し、情報の共有が進むという副産物もあった。

個別の訪問や電話コーチングは経営学の博士号を持ち、豊富な実務経験のある中国人コンサルタントが担当。コンサルタントは事前に本人から提出された課題を研究し、対応方針を練ったうえでコーチングに臨む。終了後には結果をまとめたレポートを毎回作成し、本人との間で今後の課題を明確にするというプロセスを踏み、上司以上に成功を願う支援者として関わり続けた。

単発で終わらせない意志が  
継続する仕組みに

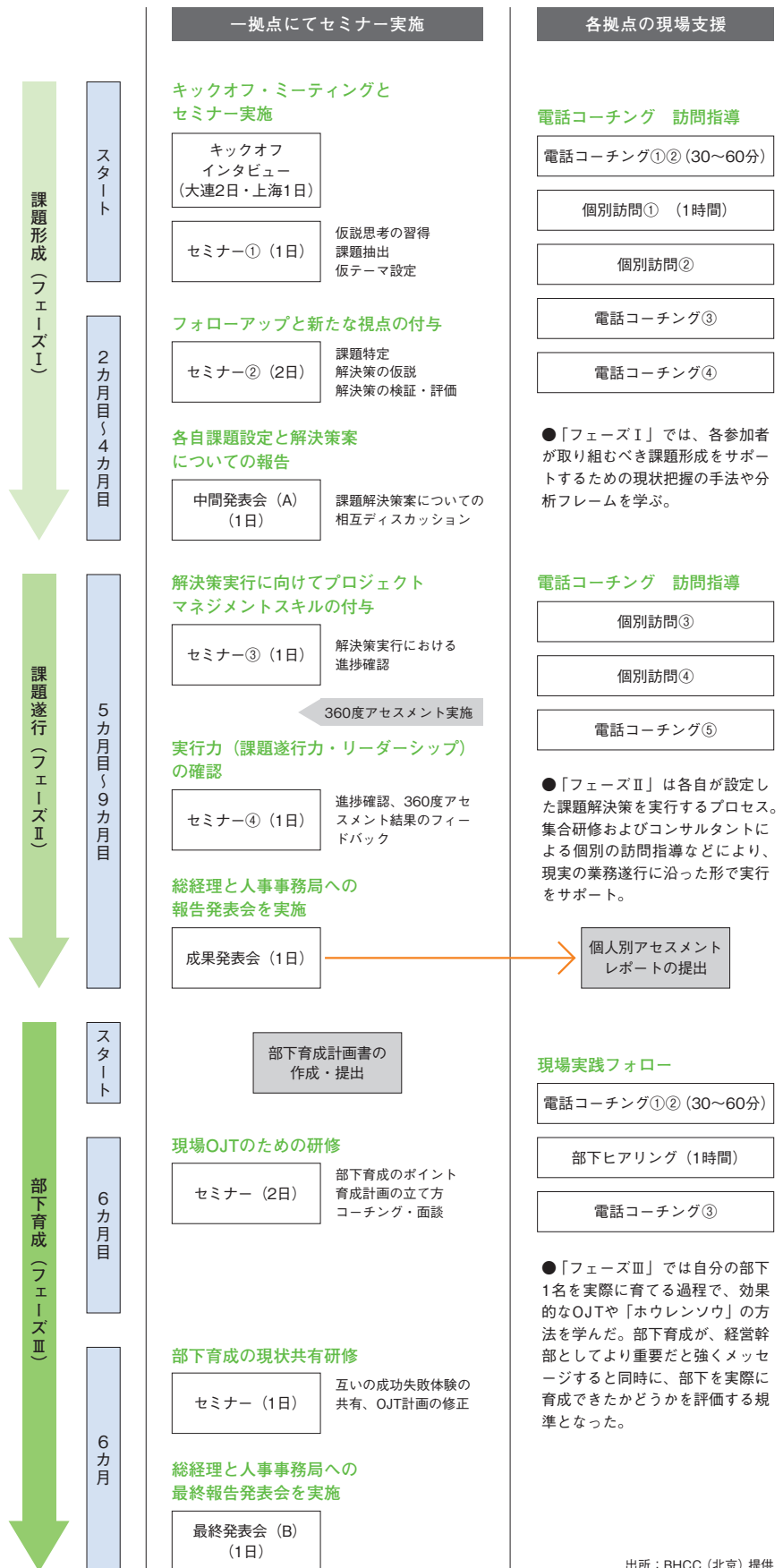
当時、大連にある同社の生産現地

## ◆ 中国現地幹部候補育成プロジェクトの概要

法人の課長（その後日本短期勤務を経て現地法人に戻り部長に昇進）であった参加者の1人は「これまでは上司に進捗状況を報告するだけだったが、現状から課題を見つけ『ではどうするのか』という自分の打ち手を明確にしなければ意味がないということがわかった。実際の仕事で周囲と相談し、じっくり考え、そのうえで実行し、最後に結果を発表し、評価をもらうことの繰り返しだったが、終えてみるとそれはPDCAそのものであった。また、立場が変わりこれを部下に徹底することこそOJT、人材育成であると実感した」と話す。

同社人事総務部人事勤務グループ長の五十川正己氏は「経営者人材を育成するうえで最も重要なのは本人の意識を変えること。次代の経営を担う人材には一流の意思決定力を身につけ、『自分のやり方』だけではなく『会社・組織のやり方』で成果を出してもらいたい。組織力の向上という点でこうしたプロジェクトで問題解決の枠組みを身につけ、それを生産、営業など別法人化されたそれぞれのファンクションが一緒になって考え、議論していくという手法は効果大きい」と話す。

現在、多くの企業で経営者人材育成に取り組んでいるが、単発の研修で終わってしまい、後が続かないケースが少なくない。全社を巻き込み、継続的なコーチングなどで本人の意欲を高め続けた同社のプロジェクト進行の手法には学ぶべき点が多いように思われる。



出所：BHCC（北京）提供



## THEME 2 日本派遣

## 「海外研修」から「海外勤務」へ

2つ目の経営者人材育成の手法として、日本への現地人材の派遣を取り上げる。

将来の基幹人材として期待されている人材を日本の本社や事業所に送り込んで育成する手法は従来から広く行われてきた。最近の変化は勉強や人脈作りのための「研修」から、実際のビジネス現場で実戦経験を積む「海外勤務」へとシフトしつつあることだ。

現地法人では積めない  
経験を日本派遣で補う

中国の複数拠点で電子部品などを生産しているアルプス電気が海外の基幹社員を対象に実施しているのが、「アルプス日本勤務制度」。同制度の特徴は従来のような勉強としての「研修」ではなく、完全に日本国内の事業部のラインに入って一定の成果を出すことを求められる「勤務」であるという点にある。いわば中国から日本への逆輸出である。

こうした制度が導入された背景には、現地法人の中だけで経営者人材を育成するのは難しいという判断がある。中国における同社の中核事業所の1つ、江蘇省無錫市の無錫アルプスは1995年の設立。当初から将来の幹部候補として新卒採用を継続して行っており、設立14年を経た現在では第1期生は30代後半になり、部長職からそれ以上のポストに就き始

めている。

しかし生産拠点の意味合いが強い同事業所の業務の幅には限りがある。そのためグローバル本社・統括機能を持つ日本本社で、現地法人では積みなかつた経験を意図的に海外の基幹社員に積ませることで、より幅広い視野や、経営に必要な判断力、社内他部署や顧客との折衝能力などを獲得できるようにする。そうした形でアルプス電気のものの考え方、価値観を共有する将来の経営者人材として育てていく必要があるとの判断から、同制度を導入した。

同制度によって日本に派遣されているのは、無錫アルプスの場合、部長からさらに上のポジションの社員が中心で、年齢は30代後半から40歳前後。派遣される期間は1～2年である。日本では課長クラスのラインポジションに就き、実際の業務を行う。中国の事業所では扱っていないさまざまな製品を担当し、顧客にも会いに行くなど、将来の経営幹部として必要な幅広い経験を積む。中国以外からも世界各国の同社の事業所から経営幹部候補の社員が送られており、中国・韓国籍の社員はほとんどが日本語、それ以外の国の社員は英語で業務を行っている。

インセンティブと  
基幹人材育成に二極化

安徽省合肥市の日立建機は、1995

年の設立。2000年代に入って中国国内の建設投資の追い風に乗り、事業は急拡大している。

現在では大卒以上のホワイトカラーが300人に達し、うち05年にスタートした新卒定期採用の社員が100人を超える。技術系が中心だが、生産管理や調達、管理部門の事務系社員もいる。

同社でも日本国内で培ったものづくりの考え方や価値観を共有させることを目的に、開発・生産技術系の基幹社員を対象に常時5人前後の社員を数年間、日本国内のマザー工場である同社土浦工場勤務させる制度を実施している。ここにも世界各地の事業所から基幹社員が集まる。

この制度は直接的に経営幹部の育成を念頭に置いたものではないが、従来の短期的な研修ではなく、数年間という長期間の勤務を経験することで、日本のマザー工場を拠点に世界各地のグループ企業の基幹社員と協力させ、業務を進めるうえでの共通言語、文化を持たせるところに狙いがある。

中国人社員の日本入国ビザの発給要件は着実に緩和されており、「社内転勤」での入国に対するハードルは全体的に低くなっているという。今後はインセンティブ的な意味合いの短期的な「研修」と、基幹人材育成のための長期的な「勤務」とに日本への派遣が二極化していく傾向が強まるものと予想される。

## 経営者人材育成の「土壌」作り

最後に、現地人材の定着率やモチベーションの向上に関わる、現地法人の資格や等級の仕組み作りに触れておきたい。

期待をかける現地人材が辞めてしまう、あるいは欲しい人材が採用できないという場合、しばしば語られるのが「日系企業のトップや上級管理職はすべて日本人で、中国人は永久に経営者にはなれない」といった半ば「伝説化」したイメージだ。これは事実ではないが、そうしたイメージが中国社会に定着してしまった大きな理由は、日系企業の側が昇進の仕組みについて明確な説明をしてこなかった点にある。

仮に欧米系企業より経営者の現地化に時間がかかる例が多いのは事実としても、その合理的な理由が説明され、将来の昇進の可能性が制度的に担保されていれば、中国の日系企業のイメージはかなり違ったものになっていただろう。

経営者人材を育成するための研修プロジェクトや日本への派遣は、「人」の面からのアプローチである。しかし「人」にいくら水や肥料を与えても、力強い「土壌」がなければ芽は出ない。制度や仕組みの側から経営者人材の成長を促進しようとする動きが、日系企業でも出始めつつある。

たとえば、ある上海の日系大手製造業では、中国の管理職以上の社員に役割等級の考え方を導入し、すべ

でのポジションについて、責任の大きさや、そのポジションに求められるスキルなどを明確にする作業を進めているという。

人的資源の把握により  
効果的な活用が可能に

同社では、同じ「総経理」や「部長」という役職でも、その現地法人や担当部門の大きさや重要度、職務の難易度などによってランクは異なる。中国国内事業所のすべての管理職のポジションを共通の基準でランクづけすることで、どのようなスキルを身につければどのようなポジションに就けるようになるのかが明確になる。社員のキャリア形成に対するモチベーションが高くなり、リテンションの効果も期待できる。

さらに役割等級をグループ共通の基準で明確化することで、どのレベルの人材が中国のどの企業に、どれだけの数で存在するのかが明らかになる。これまで各現地法人でしか把握していなかった人的資源の効果的な活用が可能になる。

この役割等級の考え方は基本的に日本国内のグループ企業と共通化されているので、日本国内事業所との間の人材交流もやりやすくなる。当然ながら、等級には国籍による区別はない。中国人社員から見れば、自分の能力を向上させれば、それにふさわしいポジションに昇進が可能で

あることが制度的に明示されていることになる。

同社は中国を手始めに役割等級の共通化を世界各国で順次進めていく計画で、将来的には世界中のグループ企業間で基幹人材が自在に異動していくことも想定している。経営者人材の育成が、一国国内の勤務経験だけでは不十分なケースが多いとするならば、こうした資格・等級を共通化する制度は大いに有効に機能することになるだろう。

日系企業でも制度の共通化が  
定着する可能性が高い

このような制度は欧米の多国籍企業ではかなり以前から導入されてきたが、一部の日本企業において同様の趣旨の仕組みが日本と中国の間でまず構築され始めたという事実は興味深い。中国の日系企業で多数のマネジャー層の人材が現に育ちつつあり、しかもその多くが日本語ベースでの業務が可能であるという状況を考えると、日本と中国の間の制度共通化は今後、かなり定着していく可能性が高いからだ。それが、中国で経営者人材を生む「土壌」になっていくかもしれない。

中国の経営者人材の育成を突破口に、日本の人材マネジメントシステムのグローバル化が進む。そんなシナリオも、あながち非現実的とは言えない。

## CASE

日本の技術や生産方法を使いながら、  
仕事は世界の人と分担し、協働する

コマツ

コマツのグローバル進出は、1950年代にまで遡り、すでに50年以上の歴史がある。55年に建設機械の海外輸出をスタートし、70年代に始まった海外生産は、85年のプラザ合意による円高を契機に本格化する。現在では海外に連結子会社を111社持ち（日本は54社）、連結従業員数約4万人のうち約53%は外国人、売上の8割以上は海外というグローバルカンパニーとなった。

現地に受け入れられること  
を強く志向してきた

「ほとんどの企業がそうであるように」と前置きし、常務執行役員・日置政克氏は「人材のグローバル化はまず、日本人駐在員を国際人として育成することから始まりました」と、同社の人材のグローバル化について



日置政克氏  
常務執行役員

語り始めた。日置氏は75年の入社以来、アメリカ、イギリスでの駐在のほか、IRやグローバル人事など、いわゆる海外畑を歩き、同社のグローバル化をつぶさに見てきた。

「60年代から日本人駐在員に対して英語教育を行うのと同時に、留学制度や海外視察による意識改革を促してきたようです。その後、海外生産の拡大とともに、人材の現地化を進めていったのです」（日置氏）

同社の海外進出は、早い段階から「現地で受け入れられること」を強く志向してきた。つまり「現地化を見据えての海外進出だった」と日置氏は言う。現地法人設立ではまずパートナーを探し、その企業とともにジョイントベンチャーを作るという形式を模索した。その場合、トップを含む経営陣にパートナー企業の人材が入ることがほとんどであり、人材の現地化も早い時期から実現していた。

一方で、日置氏は「コマツの事業はグローバルだが、常に軸足は日本。『無国籍な会社』にはならない」と断言する。

「海外生産とはいっても、エンジンやトランスミッションなど、基幹部品は日本で作る。それを海外の工場に持っていくのが基本です。また、建設機械はモデルのバリエーション

が多くなく、開発の大半は日本で行われます。さらに海外の工場に材料や部品を供給するサプライヤーも、日本の協力企業の海外拠点である場合が非常に多い。つまり、日本とは切っても切り離せない関係なのです」（日置氏）

売上の8割以上が海外、社員の半分が外国人という国際的な環境と、「日本あつての業態」が同居する。これが同社の特徴である。日本の技術や生産方法を使いながら、仕事は世界の人とどう分担し、協働するか。「これが当社の永遠の課題」（日置氏）だという。

「今後市場が伸びるのは、アジアを中心とした海外です。信頼できる同僚を、海外にできるだけ多く増やさなければなりません」（日置氏）

重要なのは現地人材の  
巻き込みと情報のシェア

同社が海外に派遣する日本人駐在員は、現在約300人。現地法人のトップやナンバー2、工場長など役職はさまざまだが、彼らが帰任するときには、現地人材に彼らの仕事を手渡すのが理想だと同社は考える。

「日本人駐在員はあくまで『旅の人』です。2～7年で日本に帰任してしまう。その地に長く根付き、力を発

揮し続けてくれる人に任せるべきなのです」(日置氏)

日本企業の多くが抱える悩みとして、現地人材の定着率の低さがある。しかしコマツの場合「比較的長く働く人が多い」(日置氏)と言い、担当者や係長レベルで入社し、10年以上の勤務でマネジャー、シニアマネジャーと昇進し、現地法人のトップになるケースも少なくない。

「重要なのは、現地人材をインボルブする(巻き込む)ことと情報のシェアです。たとえ現地法人でも、現地人材を蚊帳の外に置いてしまうことが多い。それでは会社への参加感を持ちにくいのは自明です。日本人より先に情報を出す、あくまで機会は均等に。そんな努力が必要なのです」(日置氏)

それらの努力は、「決して系統立てて考えてきたわけではなく、あれもこれもやってみようという積み上げだった」と日置氏は振り返る。

### 多くの情報発信で国を越えた一体感を醸成

その1つに、グローバルマネジメントセミナーがある。これは、海外現地法人の経営幹部候補に対して実施される。コマツの文化や歴史、戦略、リーダーシップのあり方などのレクチャーと議論を通じ、コマツのより深い理解、情報の共有化を図ろうとするものだ。06年にスタートし、すでに50人が受講している。

「社長からインビテーションレター(招待状)を出し、当日も社長自らが語って、我々も知らないような情

報を与える。レセプションには、日本の本社の幹部が必ず顔をそろえる。こうした場を提供することで、『コマツの一員である』という意識が高まっていきます」(日置氏)

「7年コマツで働いているが、この研修期間が最高の3日間」という言葉に代表されるように、受講者からの評価も高い。

これまで主に35歳前後の日本人社員向けに行ってきた、ビジネスリーダー育成研修も、今後はアジア、アメリカ、ヨーロッパ地域での実施を予定しており、現地人材の巻き込みをより強化する。

また、現在の中期経営計画のキャッチフレーズは、「Global Teamwork」だ。この言葉を世界に発信することで、コマツへの親和性を高める外国人社員も多く存在するという。

08年夏の北京オリンピックで、コマツ所属の谷本歩実選手が金メダルを獲得したとき、外国人社員から「会社の一員として誇りを感じる」というメールが来た。国を越えた一体感が醸成されていることを表すエピソードだ。

### グローバルはあくまでローカルの集合体

しかしながら、本社の経営ボードについては、「外国人が入ることはない」(日置氏)と言い切る。

「基本的には、現実的な問題によります。年間に14回開かれるボードに外国人が参加するとなれば、公用語をどうするか、物理的な移動はどう

するかなど、さまざまな壁が生じます。それを無理やり乗り越えるよりは、他の方法で各国の問題や意見を吸い上げ、検討すればいい。当社の場合、本社の経営ボードの下には、インターナショナルアドバイザーボードという諮問機関や、地域ごとのマネジメントボードを設置しています」(日置氏)

また、「外国人がメンバーにいないければ、多様性が担保できないとは考えていない」(日置氏)と言う。現在、社長も含めた役員のうち、海外駐在経験がないのは1人に過ぎない。既述の地域ごとのマネジメントボードで現地と課題を検討し、情報を吸い上げる努力も怠らない。

さらに「日本に軸足を置く」という前提はありながら、「グローバルはローカルの集合体」と捉え、日本の本社がすべてという発想はないとも言う。ここにも海外拠点の経営への参加感醸成のカギがある。

「現地への権限委譲は大前提。何にでも本社が口や手を出すことはしません。現在では、本社に対して1カ月に1回のレポートを義務づけているだけ。トップが外国人の場合も、彼の部下にあたる日本人駐在員の評価は、日本の本社ではなく、外国人トップが行っている。こうした仕組みと姿勢を貫けば、本社と現地法人との上下関係を感じることはなく、イコール・パートナーであり続けられると思います」(日置氏)

#### コマツ

- 事業内容 / 建設機械・産業機械の製造
- 本社所在地 / 東京都港区
- 設立 / 1921年5月
- 従業員数(連結) / 3万9267名(2008年3月現在)
- 売上高(連結) / 2兆2430億円(2008年3月期)



## 論点3

## 出自にとらわれない最高レベルの経営チームを作れるか

グローバルリーダー育成の到達点は、出自にとらわれない人材登用を最高意思決定レベルでもできる状態だ。現時点では高いハードルだが、その発想だけでも持っておきたい。ここではその基盤となる考え方を紹介する。

## 「人材作り置き」の発想からは グローバルリーダーは生まれない

キャメル・ヤマモト氏

デロイト トーマツコンサルティング ディレクター

日本企業は従来、在庫としての「人材」をひとまず大量に蓄積し、そこからポストにふさわしい人を選抜する方法を得意としてきた。いわゆる「人材作り置き」の育成システムだ。

しかし、このやり方は時間がかかるうえに変化への対応が難しい。そして、横並びの育成方法では、まじめな社員ほど「同期と違うこと」や「同期から遅れないこと」にばかり関心を払うようになる。これでは、真に力のあるグローバルリーダーは

育たないだろう。

グローバルリーダー開発に必要なのは、これとは真逆の発想だ。リーダーが就くべき具体的かつ個別の「ポスト・役割」をイメージして、そこをめがけて人材を育成し、開発していく。人材のサプライチェーンマネジメントの発想が必要なのだ。

ポジションに合わせ  
人材を育成・開発する

理想的なグローバルリーダー開発のサイクルを図に示した。まず、グローバル・キーポジションを選定し、求められる要件を洗い出す。キーポジションには、海外法人の社長クラス、グローバルな役割を担う主要事業や機能のトップ、本社の役員などが入る。企業規模によっても異なるが、その数は概ね100から300くらいとなるだろう。これらのポジションの人事については、グローバル人事部門が個別に管理することになる。

キーポジションに求められる要件が明確になったら、次に、現職者の後継者になりうる人材をリサーチし、後継者候補としてリストアップする。グローバルリーダー開発プログラムは、このリストアップされた人材のみを対象とすることになる。

開発プログラムは、想定ポジションで求められる要件を満たすために、どの地域・事業で何を経験するべきか、または研修で何を補うべきか、という観点で個別に組まねばならない。そして、候補者たちの能力や経験が必要なレベルに達したら、国籍や属性に関係なく、彼らを登用していけばいいのだ。

以上では「ポスト」の重要性を強調した。これは、拠点長などのポストに就いて直面するビジネス・組織課題こそが、人材を育てる絶好の機会となるからだ。こうした育成効果を最大化するために、全社でどういう「ポスト」があるのか、各ポストに求められる要件は何か、何が学べ



Camel Yamamoto\_東京大学法学部から外務省に入省。サウジアラビア駐在などを経て、人材・組織コンサルタントに転身。近著に『グローバルリーダー開発シナリオ』（日本経済新聞出版社、太田智氏との共著）がある。

るか、何が挑戦なのか、などのアウトラインをあらかじめ描いておくことが大切である。ポストを使って実践的な教育プログラムを示すのである。外国人を含めた人材開発を行ううえでも、具体的なポストと関連づけた手法は理解を得やすい。

**コミュニケーションの絶対量を増やす**

外国人を育成しようとする場合、重要なのがコミュニケーションの「量」だ。個人対個人のコミュニケーションだけではなく、社是や社訓、創業からの歴史や理念、重視するバリューなどをきちんと翻訳し、この企業で求められる価値や行動とはどんなものなのかを提示し、どの国の人でも理解できる形にする。まずは、そうしたグローバルコンテンツをいかに厚くできるかが重要だ。

外国人を部下に持つ管理者であれ

ば、相手に何を期待しているか、どんな行動を評価しているのか、さらに、どのレベルに達すれば後継者として認められるのか、を言葉や文書で明確に伝えていく必要がある。というのも、グローバルリーダーの育成には、2～3年の短いスパンで、いろいろな地域・職種で全速力のターン&ダッシュを繰り返す、いわば乱暴な人事が不可欠だからだ。本人の立場になれば、せっかく慣れたと思ったら別の場所に異動させられたり、慣れない仕事を任されたりするわけだから、「なぜ」「何のために」そうした経験をさせられているのかは、きちんと説明してほしいはずだ。

開発サイクルを回すには、後継者を育てた後の「出口」も用意しておく必要があるだろう。「後継者を育てたら、自分はクビになる」と感じたら、誰だって部下を育てたくなくなるというものだ。

明示化されたコミュニケーション

を増やすことは、「暗黙知」や「あうんの呼吸」を全否定することではない。むしろ、企業の競争優位となる「暗黙知」や「あうん」を理解してもらうためにも、明示化されたコミュニケーションが必要なのだ。

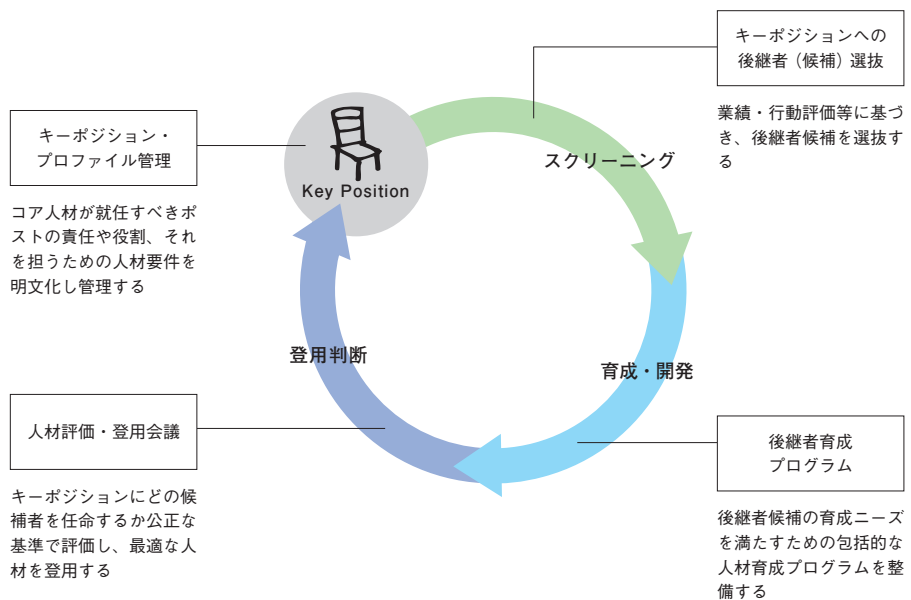
「言わなくてもわかる」というのは、日本人の勝手な思い込みに過ぎない。たとえば、中国人は日本人に比べ、ざっと1.5倍の明示化されたコミュニケーションをしていると言われる。その情報量に慣れた中国人が、日本人の間に入れば、「相手が何を考えているのかわからない」と感じて、不思議はない。

事業が細分化・複雑化している現代では、人と人、人と場を「つなぐ」リーダーの必要性も増している。海外をよく知る日本人、日本をよく知る外国人を増やすためにも、日本だけで通じる人材育成やコミュニケーションの方法は、早急に見直す必要がある。

◆ グローバルリーダー開発サイクルの全体像

まずキーポジションを抽出し、その後継者に求められる要件を洗い出す。後継者候補ごとに、そのキャリアや人物像を管理し、求められるポジションに必要な経験をカスタマイズして積ませる。しかるべき経験と能力が身についたら実際にキーポジションに登用してさらなる能力開発を実践で行う。

出典：『グローバルリーダー開発シナリオ』（キャメル・ヤマモト、太田智共著 日本経済新聞出版社）34ページの図を基に編集部が作成



## 個人戦を戦える人材を育成すれば 日本はもっと強くなれる

今北純一氏

コーポレート・バリュー・アソシエーツ (CVA)  
パートナー 兼 日本関連プロジェクト統括マネージング・ディレクター

欧州のビジネス最前線で活躍し、フランスのグローバル企業での上級幹部の経験もある今北純一氏。現在は、戦略特化型コンサルティングファームCVAのパートナーとして、パリと東京を行き来する。世界で戦うマネジメントチームを作るために何が必要なのか、語っていただいた。

——日本で優秀とされる人材が、国際舞台では戦えないという指摘があります。これはどうしてでしょう？

団体戦で培われる力と、個人戦で培われる力はまったく違う、ということだと思います。

私は「知的腕力」と呼んでいます。個人として、自分の考えや信条を相手に伝えたり、相手の不条理なところに反駁したり、討論や交渉の結論に自分の主張を反映させる能力、ここがまだ非常に弱い。組織の一員として行動したり、発言したりすることに慣れてしまっているため、むき出しの個人として組織の外に放り出されると、十分に力が発揮しきれないのだと思います。

日本の経営者、あるいは人事担当者の方たちに考えていただきたいの

は、エース級の人材を、もっと「個人」が試される厳しい実践の場に送り出すことです。海外でMBAをとってきた人材を、なぜむざむざ日本国内の既存の組織に戻してしまうのでしょうか。たとえば、MBA取得者に、まったく新しいビジネスの可能性を考えさせるだけでなく、計画を承認したあかつきには発案したその本人に事業の立ち上げを実行させる。あるいは、海外企業とのジョイントベンチャーのマネジメントを任せてみるでもいい。そういう思い切った人材の投入をしない限り、個人戦を戦えるリーダーは決して育ちません。

もちろん、現行組織を維持・運営する要員やリーダーは必要です。ただ、これまでのビジネスモデルの運営を任せられる人材はかなり育っていますし、日本はチームワークを基盤とした団体戦では十分戦えます。しかし、新しいパラダイムにおいて、これまでになかったビジネスモデルの先鞭をつけるには個人のリーダーシップが必須です。この意味で、団体戦と並行して、個人戦を戦える人材を増やしていけば、日本はもっと強くなれるはずです。

ボス対部下ではなく  
個人対個人の知的な戦い

——実践こそ大事だという信念は、いつ、培われたのでしょうか？

原体験は大学生のときです。英語の成績はいつも良かったのに、外国人に話しかけられると、ひと言もしゃべれなかった。いくら勉強しても、実践して磨かなければ使いものにならないと思い知りました。

またルノー公団の未来商品開発室長にスカウトされた1981年当時、本社の外国人は私だけ。日本が日の出の勢いで経済成長していたとはいえ、彼らから見れば、「まだまだ自分たちのほうが上だ」という意識がありました。個性の強い5人の部下を持たされましたが、私のフランス語がまだつたなかったせいもあり、最初は苦勞の連続でした。

20人ほどが集まるグループリーダー会議では、みなが同時に話すので、何を言っているのか聞き取れない。聞き取れないから議事録が書けない。議事録が書けないと、自分の配下のスタッフに報告ができない。

Junichi Imakita\_東京大学工学部応用物理学  
科卒業。東京大学大学院化学工学科修士取得  
後、旭硝子中央研究所研究員。1970年に米  
ニューヨーク州立大学応用数学科留学。英オ  
ックスフォード大学招聘教官、スイスパッ  
テル記念研究所研究員、仏ルノー公団未来商品  
開発室長、エア・リキード本社シニア・エグ  
ゼクティブ（特命プロジェクト担当・IR統括  
責任者）などを経て1999年よりCVA（www.  
corporate-value.com）パートナー。近著に『新  
しい時代を切り拓く賢者の知恵』（ファース  
トプレス）、『マイ・ビジネス・ノート』（文  
春文庫）がある。



また発言しようと手を挙げても、議長が指名さえしてくれません。仕方ないのであるとき、スッと椅子から立ち上がって見た。すると、みんな何事かと思って、ようやく私の顔を見た。そこまでしないと、発言の機会さえ与えられない状況から私のルノーでの挑戦はスタートしたのです。——そのような状況の中で、どうやってマネジメントしたのでしょうか？

相手が「お手並み拝見」している状態ですから、「自分がボスだ」という態度で接しても上手くいきません。かといって、相手のご機嫌をうかがうようなアプローチをとったらあなどられます。結局、一人ひとりと個人対個人の対等な目線で、自分の考えや夢をストレートに相手にぶつけていくしかありませんでした。

実は、当初私は「日本人だから無視されている」と勘違いしていたのですが、これには訳があります。ルノーからスカウトの話があったとき、私が日本人だとわかったとたん、目

の前の人事部長は、一度出しかけたオファーレターを懐にしまいなされたのです。スイスのシンクタンクに日本人がいるとは思いませんでしたので、「イマキタ」という私の名前から日本人であることを想定せずに、スカウトしようとしたらしいのです。

ところが、その2週間後に同じ人事部長から電話があって、こう言われました。「フランスの国営企業の未来商品開発室を日本人に任せるなんてとてもできないと自分は思ったけれど、総裁に、何を言っているんだ、外国人の血を注入するのは大いに結構なことではないか、と怒られました」と。総裁のこの鶴のひと声で私のスカウト人事は実現しました。——日本企業にも今、その決断が求められているのかもしれない。

ただ、ここで大事なことは、経営の一角に外国人を入れることそのものを目的にすべきではないという点です。マネジメントチームに外国人を入れるのであれば、その外国人に

どんな役割を期待するのかを、まず明確にすべきです。企業戦略のグランドデザインの中で、未来につながるロードマップの要となる「適所」を定義し、そこにベストフィットする「適材」を登用する。それがたまたま外国人だというのであれば、本人も受け入れる側も納得がいきます。

今後は、顕在化した形ではまだ認識されていない「絶対需要」を掘り起こしていかなければなりません。日本企業にビルトインされた売上至上主義と効率至上主義の延長線上では、それは決してなし得ないことです。「目に見える財」の国際化が一段落し、研究開発、デザイン、企画力、構想力、そしてマネジメントといった「目に見えない財」のグローバル化が始まっています。だからこそ、個人戦を戦える個人の育成に本気で取り組んでほしい。「目に見えない財」のグローバル化については、諸外国もこれからが勝負です。日本にもまだ、チャンスはあるのです。



## 研究と実践編2

# 異質なものを受け入れ、多様性を価値とできる組織を作るには

ここからは、グローバル化における第2の課題、「多様性を価値とできる組織作り」について考える。なぜ多様性が必要なのか、多様性から何を引き出すのか、改めて考える契機としていただきたい。

## 多様性を価値に変えるために 欠かせない「インクルージョン」

増田弥生氏は米国で、リーバイスのグローバルリーダーシップ開発ダイレクター、ナイキのアジア太平洋地域人事部門長を歴任した、稀有の経験を持つ日本人だ。米国本社の中で「異質」な日本人である自身をグローバルリーダーとして育て、また、多様性をより高い価値につなげるべく、組織の変革を導いてきた。自身の経験から、組織が多様性を受容することで「そこに、ありとあらゆるアイデアが生まれる」と証言する。「組織にさまざまな価値観、文化を持つ人が同居することで、自分では絶対に思いつかないような発想が次々と湧くおもしろさを実感します。興味深いのは私が経験した米国企業において、東南アジア諸国が集まるサウス・イースト・アジア（SEA）支社は、非常にパフォーマンスが高かったこと。現地を訪れるといつも、

他国の組織よりも明らかに熱いエネルギーに溢れていました。その理由はSEA地域の中に、性別はもとより、あらゆる国籍の人種、言語、バックグラウンドの人々がおり、日常のかつ自然に多様性が存在するからなのです」（増田氏）

しかし、単に多様な属性の人材をそろえることが、成果や高いエネルギーに直結するわけではないとも指摘する。そこには、真に多様性を認識し、インクルージョン（包括）するリーダーの努力が必要だという。

組織に属する全員が  
「ユニークで異質」と認識

増田氏はグローバルリーダーとして、さまざまな属性の人が共に働く場を長年経験した。「同じことを伝えたくても、同じ言

い方では伝わらない。たとえばシンガポール人には端的に“Do it!”と言ったほうが理解してもらいやすくて、アメリカ人には“I wonder if……”と丁寧に話したほうがいい場合がある。こんな日々の配慮も大切です。コミュニケーションミスが生じたとき、相手が悪いのではなく、自分の伝え方を変えていく。これが多様性を活かすコミュニケーションなのです」（増田氏）

こうしたコミュニケーションのために常に自らを戒めているのは、「私は自分の物差しでしか世の中を見ていないと意識すること」（増田氏）だ。自分が「主流」であり、自分の考えが「普通」という気持ちで相手を見れば、相手が「異質」であり、「非常識」に映る。しかし、組織に属する全員が「多様」な集団の一部であり、一人ひとりが異質だと認められ

## 増田弥生氏

Yayoi Masuda\_リコーでジョイントベンチャー運営など、ビジネス諸分野を経験後、リーバイスの米国本社をはじめ世界各地でグローバルリーダーシップ開発ダイレクターとして活躍。2004年より米国ナイキ本社にてアジア太平洋地域人事部門長として、組織人事を4年間にわたりリードした。企業価値のグローバルな浸透と向上に主眼を置いたグローバル組織とリーダー開発の専門家。



れば、そこには主流も傍流もない。「それぞれが大きな仕組みの中のユニークな存在の1人であると気づくことができれば、そのダイナミクスの中でどう価値を発揮するか、自分にしかできないことは何かを真剣に考えるようになります。こうした人材が集まることで初めて、多様性はイノベティブ、クリエイティブという価値を生みます。逆に、自分のユニークさを価値と認識できなければ、いつも周囲と同じように行動し、同じ意見しか言わなくなってしまうので、組織の成長の可能性を妨げるのです」(増田氏)

日本企業における「日本人が主流」という意識は、少数派を受け入れて「あげる」という発想の罠に陥らせる。会議に参加させて「あげよう」、情報をオープンにして「あげよう」、活躍のステージを作って「あげよう」……その仕組み自体は必要だが、その視点では、ユニークさという価値を発揮する基盤はできにくい。

「ここで重要になるのが、インクルージョンという発想です。私の定義で言えばインクルージョンは“How I Feel”。たとえ彼、彼女が少数派

であっても『自分はこの組織に居場所がある』という感覚が抱けるかどうか。その感覚を持てたとき、初めて『ここでユニークな価値を発揮してもいいんだ』と思えます」(増田氏)

増田氏は、米国サンフランシスコのリーバイス本社で働き始めた頃、意見を求められても、食事に誘ってもらっても、どこか「お客様」である自分を感じ続けていた。

「私の意見に対して『ナルホド!』という感嘆の声を頻繁に聞くことで、『今、価値を出した』と感じられるようになりました。いくら相手が手を差し伸べても、本人が組織の一員だと感じられなければ、インクルージョンできた状態とは言えません」(増田氏)

**インクルージョンは  
相手に訊き続けることから**

インクルージョンできているかどうか。これを測るには、相手に訊き続ける、つまり、コミュニケーションとモニタリングを繰り返すしかない。「言わなくてもわかる」という高コンテクストな状態に慣れ親しん

だ日本企業では、これは至難の業だ。「『1カ月経ってどう?』『何をヘンだと思う?』と尋ね、彼らが提供してくれるものを真摯に受け止めるべき。彼らを日本の論理に当てはめるために、日本の論理を教えるという姿勢では、多様な人材をそろえる意味がありません」(増田氏)

一方、「あうん」の呼吸が競争力の源泉であり、多様性は強みを捨てることになりかねないと危惧する日本企業が少なからず存在する。

「確かに今はそうかもしれません。でも、20年後は確実に少子高齢化が進みます。誰が高コンテクストな技術を継承するのか。継承者がいなければ、その企業は衰退していかざるを得ません」(増田氏)

増田氏は人事のリーダーとして、トップに「10年後、20年後、この組織に何を残したいのか」という命題を突きつけてきた。すると、ようやくトップは、次世代への継承に対する当事者意識を持つという。多様性を真に受容できるユニバーサルなプラットフォームを作ること。これは、日本企業の永続性に欠かせない1つの要件だと言えるだろう。



## 差異を認識し、多様性をどう組織に埋め込むか

異質なものを受け入れるにあたっての最初のステップは、彼らがどのように感じ、考え、行動する人々であるのかを理解することだ。私たちが、彼らの何を知っていて何を知らないのか、調査と事例から改めて考えたい。

### まず差異があることを理解すべし 中国人の就業観からわかること

豊田義博

ワークス研究所 主任研究員

日本企業あるいは日本人が、外国人と価値ある協働を実現するためには、人材マネジメントの仕組みや制度を再検討することにも意味があるが、それ以前に、彼らの価値観がどう異なり、それはなぜなのか、ということについてもっと理解を深めておくことも重要だ。ここでは、中国という国を例に挙げて考えよう。

図は各国の就業観の違いを視覚化した「ワークバリューマップ」だ。横軸は「CLOSE—OPEN」の指標で、

縦軸は「DEVELOP—MATURE」の指標で表される。横軸のCLOSEは「旧弊な価値観が根強く、功利的に立ち回る」傾向を、OPENは「多様性を認めた信頼感の中でフェアに対峙する」傾向を表す。縦軸のDEVELOPは「立身出世、成功などの価値観を重視する」ことを、MATUREは「労働の経済的価値が低下し、付加価値的なものや労働以外の生活を重視する」ことを表す。

他の諸国とは異なる特徴を示す中国と日本の就業観

このマップには右下から左上に向かう明らかなトレンドがある。これは経済が発展するにつれて、CLOSEでDEVELOPな就業観が、OPENでMATUREになっていくことを意味するわかりやすい序列だ。

しかし、中国と日本はそのトレンドから逸脱している。MATUREだがCLOSEな日本人とDEVELOPだ

が日本人よりはOPENな中国人。どちらも特殊なのだが、その特殊さの中身は相当に異なっているようだ。そこで、中国人と日本人を対象に、働くうえで何に価値を置いているのかを、より詳細に調べた。

「成長」と「立身出世」に強くこだわる中国人

調査の結果、日本人の仕事価値観は多様化しており、「高い収入」を除いては何を重視するかにはばらつきが見られた。

一方で、中国人ホワイトカラーが働くにあたって重視する要素は「自己の成長」と「立身出世」という2つに大きく集約できる。

何よりも強調したいのは、彼らが「成長したい」という非常に強い欲求を持っていることだ。彼らの感覚では「成長＝自分の裁量で自由に行ける仕事の範囲が広がること」と定義される。したがって彼らは、「自



Yoshihiro Toyoda\_リクルートにて求人情報誌制作に従事し、『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。現在は研究員として、人材マネジメントの未来形、若年層のキャリアデザインなどを探索している。

立的であること」「任されること」「裁量権や決定権を持つこと」に関して、日本人とは比較にならないほどの強い執着を示す。

ある日本企業で中国に長く駐在した人によると「中国人には『ホウレンソウ（報告・連絡・相談）』の概念がない」という。これは、彼らの自由度（成長）への欲求がなせる業である。すなわち、「私に任せられた仕事なのに、途中経過を上司に報告したりするのはおかしい。それでは任せられたことにならない。私の成長が阻害される」というのが彼らの言い分なのだ。

ここで重要なのは「ホウレンソウ」は仕事の自由度を奪うものではなく、ましてや成長を阻害するものではないと伝えることだ。「このような仕事の進め方が、あなたの成長をより早く、確実にする」ということの説明を受け、それに納得しさえすれば、彼らは徐々に「ホウレンソウ」の習慣を身につけることができるという。

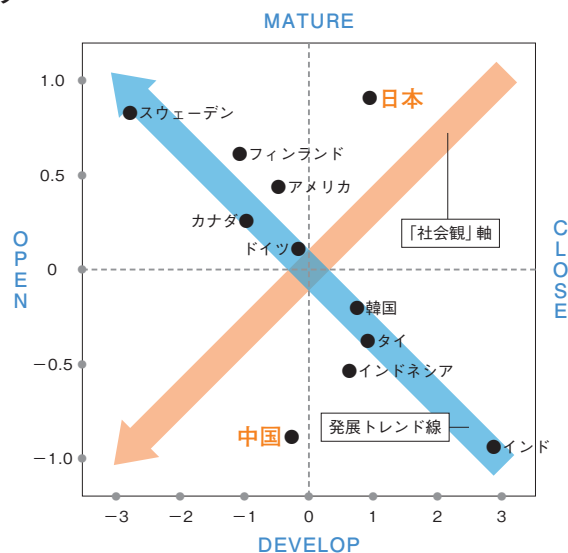
また、彼らは成長を実感するためにも「上司からの評価」「褒められること」を重視する。上司に褒められることは、自己の能力発揮と成長実感、ひいては存在意義を確認できる極めて重要な瞬間なのだ。その意味では、欧米的な「個」が確立している社会とは異なり、他者との関わり、他者からの評価という外因的なもので自己を確認する人々であると言える。

もう1つ、中国人が重視しているのが「立身出世」だが、これも立身出世が成長の証だからこそ、である。もちろん、中国人が「面子」に拘る

## ◆ ワークバリュemap

右下から左上への、経済の発展段階と呼びたわかりやすい序列がある（水色の矢印）が、中国と日本はそのトレンドから大きく逸脱している。発展トレンド線とは別に、右上から左下に向かう「社会観」軸がある（オレンジ色の矢印）と考えられる。

出典：「世界価値観調査2005」（日本での調査主体は電通総研）からフルタイムワーカー（農業従事者を除く）の職業価値観に関わる3分野8項目の回答を統計処理し、11カ国の就業観を平面上に表した。（筆者作成）



人々だからという側面もあるが、自身の成長の結果として立身出世が果たされていることが大切なのだ。

### 「発展空間」を感じられる会社かどうか

ところで、調査の一環としてインタビューを実施したとき、中国人ホワイトカラーの人々からは「発展空間」「発揮空間」という言葉がよく聞かれた。これは、昇進や昇格ができる余地、という単純な「発展」はもとより「職業能力が開発されること」「自分の裁量で進められる仕事が大きくなること」「自分の能力が十分に発揮できること」などをも含んだ言葉である。つまり、非常に健全なワークモチベーションの表れなのだ。

翻って、日系企業が中国人を雇用するにあたって、彼らに満足のいく「発展空間」を感じさせることができているだろうか。彼らにしたところで、今すぐ、とにかく昇進させろと言っているわけではない。いつ、

どんな条件が整ったら、自分の「発展」が実現するのか、それがこの会社では可能なのかどうかを示してほしいと願っているのだ。この要求は至極まっとうではないか。日本企業は、そういう情報を提供しなくても比較的従順かつ忠実に働いてくれる日本人社員の「ゆるさ」に、甘えてきたとも言える。そんな日系企業の不透明なルールと情報伝達の構造に、中国人の彼らは敏感に気づいている。高コンテキストで上意下達型のコミュニケーション文化は、中国人のモチベーションを大きく低下させる最大のリスク要因であると肝に銘じるべきであろう。

最後に、冒頭のワークバリュemapに戻るが、中国と日本の差には「自由度＝自分の人生は自分の思いどおりになるか」という設問への回答の差（日本＝ならない、中国＝なる）が強く影響していた。自分の成長と発展の可能性をポジティブに信じている彼らのパワーを、日本企業は本当に取り込めているか、改めて考えてみてほしい。

## 抵抗感を払拭するためには 「説明」する労力を厭わないこと

徳永英子

ワークス研究所 研究員

日本国内においても、日本人と外国人が共に働く機会は増えてきた。お互いがお互いをどう思っているのか、そこに差があるのならば、それは何が原因なのかを明らかにし、ギャップを埋めるための努力が求められている。

今回、「抵抗感」をキーワードに、職場に外国人のいる日本人と日本で働く外国人（英語圏の人々と中国語圏の人々）の両方にアンケート調査を実施した。その結果を見てみよう。

まず、日本人に「仕事で外国人と接することに抵抗や困難を感じるか」を尋ねたところ、過半数の54.4%が感じると答えた。

具体的な項目では「言語力」「文化習慣」「仕事の価値観」「仕事の進め方」が上位にあがってくる。

次に、日本で働く外国人に、仕事で日本人に接することについて尋ねたところ、抵抗や困難を感じる人は英語圏の人で50.8%、中国語圏の人は若干低く34.8%となった。

項目別には、英語圏の人は「言語力」「仕事の価値観」「仕事の進め方」が上位に、中国語圏の人は「仕事の進め方」「文化習慣」「言語力」「人間関係」が上位にあがる。

言語の問題は、グローバル化にあたって無視できない大きな課題だが、ここではひとまずおき、それ以外の抵抗感の中身を見ていこう。

「説明」があれば理解できるし  
同じ行動をすることもできる

アンケートに続けて実施したイン

タビュー調査（中国語圏の人に対してのみ）では、彼らが感じている抵抗感の中身がより具体的に明るみに出た。たとえばこんな発言があった。「日本人はやらなくてよいと思えるようなことまでやっている。クライアントの要求以上のことをやって、それで残業が増えているのはおかしい。仕事の優先順位を本当に考えているのか」

これを聞くと、言語の壁があるとはいえ、コミュニケーション不足により相互理解ができていないのを痛感する。

たとえば、「顧客の要求以上の仕事をする」ということも、確かになんの説明もされずじまいだと、非合理的・非効率に感じられるだろう。だが、それが本当に無意味なことか



Hideko Tokunaga\_リクルートにて、中途採用に関するマーケティング、新卒採用における企業と学生の動向に関する調査等を担当。2001年4月より現職。女性の働き方やキャリアパスなどについての研究を専門とする。

### ◆ 抵抗を感じる項目比較

N数 ▶▶▶	日本人 859	英語圏 60	中国語圏 40
言語力	88.0%	76.7%	32.5%
仕事の進め方	22.9%	13.3%	57.5%
仕事の価値観	24.0%	38.3%	7.5%
金銭感覚	5.4%	1.7%	—
時間の観念	12.7%	—	—
人間関係	11.6%	3.3%	25.0%
文化習慣	30.4%	—	45.0%
ナショナリズム	3.1%	—	7.5%
宗教	3.1%	—	—
その他	0.1%	3.3%	—

日本人が仕事で接する外国人に対して抱く抵抗感と、外国人が同様に日本人に対して抱く抵抗感の中身は、同じではない。また、英語圏の人と中国語圏の人でも抵抗を感じる項目は異なっていた。「仕事の進め方」「仕事の価値観」については改善や相互理解の促進で解消することができるのではないだろうか。

出典：日本人のデータはワークス研究所「ワーキングパーソン調査2008」から、外国人のデータは同「日本で働く外国人の実態に関する調査」（2008年11月実施）から抽出した。

## 中国人も、愛着を感じる会社で 長く安定的に働きたい

ワークス研究所では、この1年、グローバル時代の人と雇用をテーマに、さまざまな調査研究を実施した。ここでは、その1つ「中国・人と組織の実態調査」をご紹介します。

個人調査の結果からは中国の都市型ホワイトカラーの働く姿が浮かび上がる。たとえば、転職について。全体で約6割の人が転職経

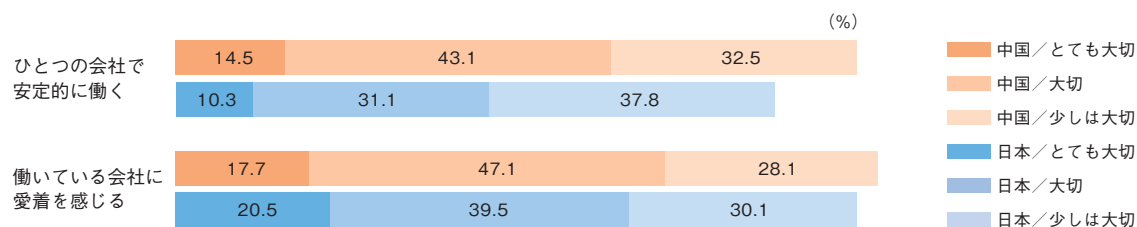
験を持つ。20代前半ですでに約4割の人が、20代後半では6割以上が転職を経験している。20代は「適職探し」なのかもしれない。また、転職の理由では、「賃金への不満」「昇進余地がないから」といった項目の得点が高い。日本人は「会社の将来性への不安」「勤務条件」のポイントが高く、中国人の上昇志向と日本人の安定志向

がはっきりと表れている。

とはいえ、「ひとつの会社で安定的に働くこと」を重視する中国人は日本人より多い(図)。昇進や昇給が叶い、成長できる職場であれば長く働きたいという意向が見えてくる。会社への愛着も、日本人とほぼ同じくらいの人が大切だと感じている。

人材活用を工夫すれば、中国人に長く働いてもらうことは実現可能だ。問題なのは、会社へのロイヤリティが低下している日本人のほうかもしれない。

### ◆ キャリア価値観の日中比較



本調査は上海在住のホワイトカラーを対象にした個人調査と在中国日系企業を対象にした企業調査の2本立てで構成されている。個人調査は上海市在住の20~50代のホワイトカラー500人を対象とした質問紙調査。解釈のためのインタビュー調査も付随的に実施した。

と言えばそうではない。要求以上のものを納品することの積み重ねで、顧客との長期の信頼関係が構築されること、その過程で次の改善への手がかりがつかめることなど、その行為が必要な理由を日本人の多くは働くうちに実感しているだろう。これを、説明されなくても理解せよ、というのが問題なのだ。

別のたとえだが「親方の背中を見て学べ」という感覚も、外国人には

理解しづらいものらしい。そのときに「彼らは、熟練者の隣に座らせておいても何も学ばない、1日座っているだけだ」と結論づけるのは早急すぎる。「あなた自身は今日何もしなくてよいので、隣の先輩が何をしているのか、どういう仕事の進め方をしているのかを観察して学びなさい」という指示をすれば、その場が学習の機会であることを理解し、先輩の行動から何かを学ぶことのでき

る外国人は少なくないはずだ。

日本固有の慣習やわかりづらい制度の見直しはもちろん必要だが、意識的にコミュニケーションの量を増やし、一つひとつの仕事や行動の意味を説明するだけでも「仕事の進め方」や「仕事の価値観」についてのギャップはある程度まで埋めることが可能だろう。その努力を、企業のみならず働く個人も、ないがしろにすべきではない。

## CASE

## 混沌の渦に巻き込まれ 見えないものが見えてきた

ローソン

約3000人の社員のうち9割が日本人男性というローソンが、思い切ったダイバーシティ施策に乗り出した。新浪剛史社長の決断で、「10年後に全社員の3分の1を外国人にする」という目標を掲げ、留学生の積極採用を始めたのである。

外国人留学生の採用数は、2008年入社が10人、09年入社が39人。09年入社組は、実に、新卒全体の3分の1が外国人という数字だ。

「**わかっていない**」のは  
「**外国人だから**」ではない

この2年間の変化を、採用を担当したHR改革マネジャーの井上孝氏は次のように表現する。

「毎日が、まさに混沌（カオス）の状態。ダイバーシティが高まったこ



井上 孝氏

ヒューマンリソースステーション  
HR改革 マネジャー

とで、これまで見えなかったものが、次々と見え始めています」（井上氏）

ローソンのような小売業では、季節ごとの催事や伝統行事などへの深い理解が欠かせない。4月と言えば花見、花見と言えば弁当やレジャーシート、おつまみ、ビールと、次々に連想を働かせ、必要な商品や販促の準備をする必要があるからだ。

当然のことながら、外国人には、こうした連想が働かない。「花見対策をしろ」と言われても、花見とは何なのか、なぜみんなで集まって桜を眺めるのか、桜を見ながらなぜ酒を飲むのかなど、一から説明しないと、理解できないのだ。

当初、そうした外国人新入社員の様子に、一部の上司からは「だから、外国人は大変なんだ」という不満の声も上がった。しかし、すぐにそれは別の認識へと変わっていった。不満を漏らす上司のそばで、外国人と一緒に指導を受けている日本人の新入社員も、実は日本文化をよくわかっていなかったからだ。

「よくよく聞いてみると、日本人の若者も『知らなかった』『そうだったのか』ということがたくさん出てきた。『日本人だから』『外国人だから』ではなく、『要は人それぞれ違う』ということがわかってきたのです」（井上氏）

指導に手間がかかると見られていた外国人社員が、「求められていること」を理解したとたん、自分で考え、行動することもわかった。「結果で評価される」という意識の強い彼らは、達成すべきゴールを明確に示せば、そこへと進むスピードは、日本人よりもむしろ速いという。

社員の配慮行動にも  
目がいくようになった

ローソンでは、外国人留学生と日本人学生を同じ基準で採用している。一定の日本語能力があることが前提で、採用試験や研修は日本人とまったく同じだ。新人研修の場でも、外国人が入るようになり「全体の空気が活性化した」と井上氏は言う。研修の朝礼では「1分間スピーチ」という課題があるが、これまでは「やりたい人は手を挙げて」と言っても、なかなか手が挙がらなかった。しかし、外国人の同期が積極的に手を挙げるのにつられて、日本人の新入社員たちも「負けてはいられない」と手を挙げ、発言するようになった。

人事スタッフが人を見る目も、変わっていった。日本人だけを集めて見ていたときは、「おとなしい人」「発言の少ない人」はどうしても、集団の中に埋没してしまい、彼らの「い

いところ」は評価しづらかったという。しかし、外国人の周辺を意識して見ると、ふだんおとなしく目立たない若者が、外国人の同期が発言しやすいよう水を向けていたり、彼らに対する細かな配慮をしていたりすることにも気づいたのだ。

「他人への配慮という行動は、ふだんの仕事の中ではなかなか見えないし、評価されにくい。ですが、これまでの成功体験がまったく通用しないという時代であって、セクショナリズムを乗り越えて何か新しいビジネスを生み出そうとすれば、必ず、こうした細かな配慮ができる人材が必要になってきます。これまで評価しにくかった面を明確に認識できるようになったのは、我々自身の大きな収穫だと思います」(井上氏)

また、実際に外国人の社員を現場に配属してみると、管理職の育成スキルの差も、露わになった。井上氏は「同じ環境で育ち、同じ価値観の人間でないと受け入れられないという人は、たとえ業績が高くても、部下の評価に対するブレが大きい。一方で、若い頃、店舗で外国人アルバイトを指導した経験のある人などは、外国人が入ってきて、分け隔てなく自然に接することができる」と観察している。

**求めるのは  
企業理念への共感**

HR改革を担う井上氏の下には、現在、8人の部下がいる。うち2人が外国人で、1人は韓国人、もう1人はベトナム人だ。この2人の外国

人は、新卒留学生の採用が始まる以前に、中途入社した人たちだ。そのうちの1人、ベトナム人の女性は、留学生の採用説明会にも同席し、今後は日本人とコンビで、採用面接も担当することになるという。

一気に外国人社員が増え、中国語や韓国語、アルファベットの名前をどう読むかに始まり、在留資格の申請をどうサポートするか、「中国に住む両親を扶養に入れたい」という要望にどう対応するかなど、事務的にも日々、目新しいことの連続だという。井上氏が社内の関係者と話す様子を見て、外国人の部下から、「そんなに気を遣わなくてもいいのに」と言われることもある。しかし、「相手の立場もあるのだから、それも踏まえて話をしてあげないといけない」と説明すると、彼らなりに納得し、少しずつ、その行動にも変化が見られるようになる、という。

ただし、これは外国人なら誰でもそうだというわけではなく、ローソンがもともと「日本語ができて、ローソンの企業理念に共感してくれる」外国人を採用しているため、と考えるべきだろう。彼ら自身にそもそも、「日本人の考え方を学び、ローソンのビジネスを早く覚えたい」というモチベーションがあるからこそ、こうした行動変化も期待できる。「我々は、外国人社員に『海外ではこうだから、日本もこうすべき』という提案をしてほしいと思っているわけではありません。我々のビジネスを理解し、共感してくれる人であれば、日本人・外国人を問わないという考え方で採用しています。本人

たちもそれをよく理解していますから、僕の部下であるベトナム人女性は『日本企業で働くのだからそれに適応するしかない。できないのなら、日本で働かないほうがいい』と、はっきり割り切っています」(井上氏)

**さまざまな打ち手で  
「化学変化」を起こす**

外国人新入社員を増やしてきたローソンだが、来年は少し減らす予定だという。問題は、外国人ではなく、日本人のほうにあった。同期の3分の1が外国人になったことで、同じ新卒入社の日本人男性社員たちが「強い『アウェー感』を感じてしまう」(井上氏)のだ。

日本人の、しかも男性ばかりで固めた組織に、外国人社員を定着させていくのは、言葉で言うほど簡単ではない。井上氏は、「内定した留学生たちの日本語能力を知ってもらうために」彼らの自己紹介の映像も作り、社員に公開していた。受け入れ側の不安も、それだけ大きいということだ。

それでも、「化学変化」は着実に起きている。井上氏が語った言葉が印象的だった。

「身の回りに多様な人がいたほうが、いろんなアイデアが生まれるし、人生も豊かになる。すごく前向きになれる気がします」

**ローソン**

- 事業内容／コンビニエンスストア「ローソン」のフランチャイズチェーン展開
- 本社所在地／東京都品川区
- 設立／1975年4月
- 従業員数(単体)／3316人(2008年2月末現在)
- 売上高(全店舗)／1兆5587億円(2009年2月期)



## 「生物はもともと多様」が出発点 人々の幸福を目指すのが異文化経営

馬越恵美子氏

桜美林大学経済経営学系 教授／異文化経営学会 会長

今から約15年前、日本企業に勤務する外国人社員へのインタビューを通じて「日本企業は真のグローバル化時代に備え、外国人ホワイトカラーをもっと登用すべき」と主張した馬越恵美子氏。2003年からは異文化経営学会を立ち上げ、日本からの異文化経営論の発信に挑んでいる。長年、異文化と対峙してきた馬越氏に、21世紀に求められる異文化経営とは何かを聞いた。

——15年前と比べて、「日本企業は変わった」と感じますか？

残念ながら、変化は緩やかで、危機感も非常に薄いというのが実感です。「日本に異文化は必要ない」「外国人は必要ない」という声を耳にするたび、「日本企業にはまだ、どこか余裕があるのだな」と感じます。「均質なほうが効率がよい」という感覚は、必ずしも日本人が古くから持っていたものではないと思いますよ。戦後、日本経済が復興する過程において、「ものづくり産業」が成長のエンジンとなり、そこではたまたま「均質であること」が強みとなったために、広くそう信じられるよ

うになっただけのこと。にもかかわらず、従来と同じ認識で21世紀を乗り切れるかのような感覚があまりにも根強いことに、私は強い危機感を覚えます。

市場の小さい欧州で  
生まれた異文化経営

——馬越さんが考える「異文化経営」とは何でしょう？

「1つの均質な属性（国籍・文化的背景・言語）ではなく、多民族・多国籍・多文化の人々が構成する企業を経営し、ビジネスを行うこと」と定義しています。

異文化経営はもともと1960年代から70年代にかけて、ヨーロッパを中心に発展してきました。ヨーロッパには、オランダ、ベルギー、スイスなど、面積も人口も小さい国が多くあり、互いに国境を接しています。したがって、もともと異文化に出会う機会も多かった。

ビジネスの点でも、国内市場が小さいこともあり、早い時期から「国外に出て行かなければ立ちゆかない」という認識が強かったのです。

異文化への理解を深め、それを受容しながら発展していくことは、彼らにとっては死活問題でもあった。異文化経営がヨーロッパで発展してきたのは、そうした地政学的な部分も強く影響していると言えます。

——「異文化経営」と「ダイバーシティ」はどのように違うとお考えでしょうか？

「多様性を活かす」という考え方は非常によく似ていますが、アメリカの公民権運動をきっかけに発展したダイバーシティの発想の原点はあくまで「内なる多様化」にあります。外に向かって飛び出したときに出会う「異文化」とどう向き合うか、から出発した異文化経営とは、発想が少し違うのです。

読者のみなさんの中には、競争を勝ち抜くためには「イノベーション」が必要であり、そのために多様性を仕方なく受け入れる、という考えをお持ちの方もいるかもしれません。しかし、私が考える異文化経営とは、もっとごく自然なものです。自然界に存在する生物はもともと多様。したがって、一人ひとりが活かされながら仕事ができ、それによって人

Emiko Magoshi 上智大学外国語学部卒業。20年間、会議通訳（英仏日）として活躍する。慶應義塾大学大学院経済学研究科を修了し、経済学修士、学術博士を取得。2002年4月から現職。2003年3月、異文化経営研究会（現異文化経営学会）を立ち上げ、会長に。2001～07年NHKラジオ講師。著書に『心根（マインドウェア）の経営学』（新評論）などがある。



生も満たされていくことが「当たり前」だと考えています。

つまり、異文化経営の究極の目的は、企業の利潤ではなく、人々の幸福を最大にしていくこと。多様な個性を活用すれば、利益は後からついてくるものです。

——異文化経営のお手本となる企業はありますか？

やはり、ヨーロッパ企業には一日の長がある、と感じます。アメリカは多様な人種を抱える国ですが、どちらかというと中央集権的な企業が多く、非常に内向きな側面も持っています。

もちろん、企業文化はそれぞれ違うので一概には言えませんが、全体として見れば、国内に大きな市場と労働力を持ち、ビジネス環境は非常に恵まれていた。そのためどうしても、外に向かう興味・関心が薄い。その意味で、アメリカもまた、日本と並んで異文化経営が不得意な国の1つだと感じます。

### 異質なことは当たり前 等距離で接する環境を

——日本企業が多様性を活かす組織になるには何が必要でしょうか？

「違い」はおもしろい、楽しいと感じる原体験を、意図的に創り出すことです。若い頃に留学させたり、海外の人材とチームで仕事をさせたりするのもいい。異質な人と出会い、新しい価値観に触れ、それが自分の成長にも役立ったと感じられる体験を、早い時期に積ませることで。

日本で長く暮らしていると、どうしても異質なものに出会う機会が少なくなり、警戒心が強くなる。これはある日本人の女性社長から聞いた話ですが、社長同士の会合で集まると、男性たちはまず、彼女の顔を見ないそうです。1時間くらい話して、やっと距離感がとれるようになる。日本人の男性はこれほどまでに「異質なもの」に対する警戒心が強いので

です。不思議なことに、その警戒心が「共通の知人」をテコに、一気に溶解することもある。この「同じであること」を媒介にした心地よいコミュニケーションこそ日本社会の特徴であり、この環境に慣れてしまうと、「異質なことが当たり前」の世界になかなか馴染めません。

また、こうしたコミュニケーションしか経験していないと、相手がたとえ外国人であっても、同じ企業、同じ組織に属しているというだけで、「これくらい言えばわかってくれるだろう」という線を、低く見積もってしまいがちです。これでは誤解も生じやすくなりますし、外国人には日本人が何を考えているか、まったく理解できないのも当然です。

異文化経営で重要なのは、どんな相手に対しても等距離で接すること。違いに対する配慮はしつつも、等しくコミュニケーションし、等しくチャンスを与える環境を整えることが、第一歩だと思います。

# 人事リーダーの究極の目的 「世界で戦えるチーム作り」に向かって 今、ここから始めよう

高津尚志 本誌編集長

私たちワークス研究所にとって、毎年6月に発行するWorksは、常に1つの節目である。当研究所は毎年度、1年間かけて追いかける通期の研究テーマを持つことにしており、6月号では前年度の研究成果を、誌面を通じて世に問うことにしているからだ。2008年度のテーマは、「雇用のグローバル化」であり、当研究所の研究者や客員研究者がさまざまな調査・研究を行った。彼らの仕事はどこまで課題の核心に迫れたかについては、ぜひ読者からの率直なご意見を頂きたい。今号ではそれらに、さらに多くの識者の取材を加えて特集を構成した。

そして今号は、もう1つの意味でも節目である。任期満了に伴い、私が編集長を務める最後のWorksとなる。2年間、皆様からの叱咤激励に支えられ、臨時増刊1冊を含む13冊のWorksを作ることができた。本稿が若干回顧的な様相を帯びることをご容赦頂きたい。

ところで、「雇用のグローバル化」という言葉は、当研究所にとって研究の方向を示すものにはなりうるが、企業人事や経営を預かる読者諸兄にとっての「目的」にはなり得ない。

手段はしばしばひとり歩きするが、大切なのは「目的」をしっかりと見据えることだ。編集部仲間と話し合い、本特集のテーマを「『世界で戦えるチーム』をいかに作るか」としたのは、そのためである。「世界で戦えるチーム作り」とは、人事リーダーにとって、いわば究極の目的ではないか。

## 取材から浮かび上がってきた 2つの示唆

SECTION 1 で示したように、本特集ではこのテーマに対し、「グローバルリーダーの育成」と「多様性を受容し、活かすことのできる組織作り」という2つの課題を設定したうえで、研究者や社外の識者と議論を重ねてきた。今、改めて振り返るとき、そこからは2つの示唆が浮かび上がってきたように思う。

## 示唆その1 >>> 一人ひとりの強さを活かすこと

「世界で戦えるチーム」を作るときに、まず大事なことは、一人ひとりが十分に強いことだ。組織の和を重んじる中で、私たちはしばしばそれを

忘れがちになってしまうが、「個人戦を戦える人材を育成すべき」（今北純一氏）、「それぞれが大きな仕組みの中でユニークな存在の1人であると気づくこと」（増田弥生氏）など、世界的な組織を内側から知る実務家からの提言があった。

また、浅川和宏教授は、オープンソース・イノベーションの時代において社内外の強い個人が連携していくことの必要性を説いた。何かの点で秀でた個が、自らの意思で集まる、そのような個と組織の関係がいよいよ必要になってきた、ということだ（そして、私は、それは必要なだけでなく幸せなことだと考えている）。

## 示唆その2 >>> 文脈の醸成を意識的にすること

「高コンテキスト（文脈）文化」の功罪は、特集全体を通じて議論された。それは日本企業の競争力の基盤であると同時に、「日本企業にグローバル化は向かない、自前主義で行けばいい」という考え方に一定の根拠を与えてきた」という浅川教授の見方は象徴的である。

しかし、それが競争力の基盤なのだとしたら、まずはその基盤を国外

など異なる環境にも移植できないかを考えたい。無定見に文脈に頼ることを重ねていけば、その居心地のよさがいつしかその文脈を客観視する視点自体を奪ってしまう。異なる環境ではもちろんのこと、慣れ親しんだ環境においても、文脈の醸成を意識的に行うことが大切である。

### 多様な人が拠って立つ機軸 「理念」の共有が必要だ

一人ひとりの強さを活かす。文脈を意識的に醸成する。若干抽象的になったかもしれない。しかし、今多くのグローバル企業が取り組んでいる、経営理念の再構築とその浸透(あるいは共有)という施策は、その2つの示唆を可能にする1つの有効な道筋であると思う。

理念とは、企業における判断や意思決定、行動の基準となるような思想や哲学を指す。社是や経営理念、ビジョン、ミッション、バリューが、これに含まれる。「世界で戦えるチームを作る」うえで理念が大切なのは、さまざまな人が集まって何かを成し遂げようとするときに、拠って立つ基軸や規範を示してくれるからである。そして、基軸や規範が重要なのは、守るべき何かを示すことを通じて文脈を形成できるからだけではない。守るべき何か、許容される範囲を知ることによって、人は自由を得ることができるからである。一人ひとりが強くあるためには、基軸、規範とともに、自ら考え、表現し、

行動する自由が必要だ。

### この2年のWorksに チーム作りのヒントを探す

改めて、本特集のテーマは、人事リーダーの究極の目的、すなわち「『世界で戦えるチーム』をいかに作るか」である。

読者の中には、過去のWorks誌を大切に保管してくださっている方々がいらっしゃることを、私は知っている。去り行く私からの、1つの提案である。「世界で戦えるチーム作り」という目的を持って、Worksのバックナンバーを紐解いて頂きたいのだ。

「ビジネスパーソンと『教養』」と題した85号では、グローバル化によってさまざまなものごとのつながりの時空が大きく広がったこと、そしてだからこそ確固たる規範と幅広い智慧が必要であり、それが教養への希求を生んでいることをお伝えした。89号の特集は「カオス発、創造へ」というタイトルであったが、ここではまさにダイバーシティ(多様性)からのイノベーション(創造や革新)について、ASTDや米国西海岸を取材した。前号の「日本型リーダーシップ進化論」では、「勝てるチーム作り」のひとつの条件である「リーダーシップ」について、真正面から取り組んだ。

特集だけではない。好評を頂いている連載の「人事の哲学」は、長期思考、本質思考を旨とする中国古典

の観点から、人事リーダーが持つべき考え方の根本の部分我问うものである。まったく異なる味付けと手法ではあるが、「組織の奥義」という表紙裏の1ページの読み物が目指すものも同じだ。すべて、世界で戦えるチーム作りのための提言として、読み返して頂き、皆様の業務に役立てて頂ければ、作り手の1人としてこれに優る喜びはない。

### 今、ここでの仕事の積み重ねが 高い目的に向かう道を作る

「世界で戦えるチーム」とは、なるほど遠大に聞こえる目標である。今回取材したさまざまな識者の言葉や企業事例を振り返ってみても、現在は志半ばであるとか、道の途上であるといったニュアンスが感じられた。それはそうである。辿り着けるかどうか心許ない目的地であるし、辿り着いたら辿り着いたで、また新たな道が現れるような旅なのだろう。

しかし、高い目的を持ちながら、今、ここでできる一つひとつの仕事を積み重ねていくことを、私たちは心がけなくてはならない。Now&Here(今、ここで)ができなければ、Nowhere(どこでもない、どうしようもない)になってしまうのだから。

\*なお、理念の共有の意味と考え方については、かつて当時の同僚とともに私がまとめた『感じるマネジメント』(リクルートHCソリューショングループ編著、英治出版)をご一読頂ければ幸いである。