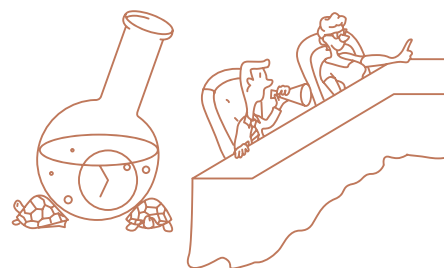


5-4 内なるグローバル化



Worksはどう語ってきたか

人は皆、マイノリティであるという前提に立ち、外国人に適応を求めるのではなく、異質を楽しみ、影響し合う組織文化づくりを



経営のグローバル化には2つある。海外で実際の事業を行う「外側のグローバル化」と、組織そのものをグローバル化する「内なるグローバル化」だ。Worksは、真のグローバル化を実現していくには後者が重要な鍵を握ると考えてきた。

1990年代後半、まずフォーカスしたのは海外留学生の採用である(1996年8号「アジア人留学生のパワー」)。アジアで事業展開を本格化する企業が増え、アジアからの留学生が大きなスポットを浴び、Worksでもその活用法を模索した。そこで浮かび上がったのは、採用したものの、「すぐに辞めてしまう」という問題を抱える企業の多さだ。それに対し、留学生をうまく活用していくために、何を期待し、どんな役割を担ってほしいのかを明確にすること、意見の違いや対立を恐れないことを強調した。

英語は経営最適化のツール 損益を考えて対応せよ

2000年代になると、日本人の英語力の問題がクローズアップされた。グローバル化の進度に寄り添うように、英語力を昇進条件にしたり英語を社内公用語化したりする企業が登場したのである。

Worksは、その流れに疑問を呈してい

る(2002年50号「英語がビジネス公用語になる日」)。グローバル化時代においても、英語はすべての人が習得すべき必須のツールではなく、あくまで経営最適化のツールであるとし、英語を社内に根付かせることの損益を考え、現実的な対応をすべきだと主張した。

「損」とは、社内公用語化の初期におけるカオスの出現、英語を話せる人が仕事ができると過大評価されるリスク、あうんの呼吸が大切な日本的経営の減衰である。一方の「益」とは、通訳や翻訳といった情報収集コストの削減、現地経営の円滑化・活性化、国内でも外国人が活躍できる風土の実現である。この2つを勘案したうえで、英語教育、自己学習の促進、

採用と登用にあたっての英語力の基準設定を行うべきだと主張した。

2012年には、企業の内なるグローバル化促進をテーマに掲げた特集(111号「201X年、隣の席は外国人」)を編んだ。人口減少社会に入った日本において、社会、企業で外国人と共生していくことが必須になる、ということを前提とした。本特集の論旨は下記の3点だ。

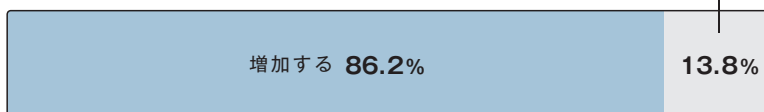
1つは、内なるグローバル化は自然に任せていたら、なかなか進まないことだ。優秀な外国人が必要ならば、彼らが進んで働きたくするような魅力を持っているかを自問自答し、ない場合は仕組みや組織をつくり変えなければならない。

次に、内なるグローバル化を促進する

■人事トップ30人は未来をこう見る

役員のうち外国人が占める割合は

現在と変わらない



社内公用語を英語等の外国語に変更する企業は



出典：Works別冊「2020の人事シナリオ」 人事トップ30人へのアンケート



私の結論 和光 貴俊氏 三菱商事 人事部 部付部長

本丸は、外国人の数や英語公用語化ではない。 日本人全員のマインドセットの転換を促すべき

Worksで扱った内なるグローバル化のテーマは、留学生採用や英語化など。これらは人事にとって本当のストライクゾーンではなかったように思います。経営ボードの多国籍化の是非、本社組織のグローバル化といった本丸の議論が今こそ必要です。

経営の意思決定機関である本社ボードが日本人男性だけでよいのか、という議論は多くの日本企業にあるでしょう。そこに対しては、「適任者がいれば、国籍・性別を問わず、歓迎したい」と私たちは考えています。内なるグローバル化は経営の目的ではなく、あくまで手段。世界経済に貢献できる企業であり続けるために、ベストな布陣はどのような形か、ということの主眼を考えるべきです。現在、当社の経営陣には外国人がいませんが、世界90カ国に展開する企業として、グローバルな視点をしっかりと担保したい。そのため、「国際諮問委員会」という仕組みを持っています。米国、ヨーロッパ、アジアなどの研究者、経営者をメンバーとして招聘し、当社の経営やビジネスについて、自由に発言してもらうコミッティーです。

本社組織のグローバル化についても、外国人の数や英語が公用語かどうか議論の中心になるのは、ちょっとずれているように

思います。重要なことは、これまでのマジョリティだった日本人が、グローバルに対応できるマインドセットに切り替えられるかどうか。グローバルで戦う相手は相当手強い。全員がグローバルで戦える人材であるべき、と肌身で感じています。

そのための施策の1つとして、若手人材を中心に、海外拠点や事業投資先に出る機会を与えています。彼らがグローバルでの経験を積めるのはもちろん、その反対に、海外から外国人社員を日本に呼ぶことも促進しているため、日本にいる日本人社員もグローバルな環境に身をさらすことになるのです。

内なるグローバル化の問題は、自社の問題を超越して真剣に取り組まなければなりません。特に若手人材に対して、「採用選考において、グローバル経験・異文化経験は1つの有効なポイント」という発信をしていく必要があるでしょう。日本という国の競争力を高めていこうとするならば、そのようにして若いうちからグローバルなマインドセットを持った人材を増やしていくことは、産業界全体が担うべき使命だと考えています。



過程で生じる課題をどう乗り越えるか、ということである。日本企業はよく採用した外国人に日本および日本人への適応を求めるが、それでは外国人を採用した意味がない。本人の価値を職場が認めるようにしなければならない。

その鍵を握るのが現場のマネジャーだ。そうした異質な人材の受け入れが得意なマネジャーの知恵をほかの職場でも共有させたり、マネジャーを配置転換したりする「多文化共生コーディネーター」の役割を人事が担うべきだと主張した。

最後は、その際に必要になる、「人間は究極のところ、全員がマイノリティである」という認識だ。経歴、年齢、性別、人

種などの属性でみていくと、すべての個人は唯一無二の存在だからだ。異質性を保ちながら他者と接することで、化学反応を起こす。国籍に関係なくポジティブに影響し合い、その果実を分かち合うことを楽しみたい、と述べた。

そして今、こうとらえる

本丸ではなく周辺領域の印象 今後のテーマはいくらでもある

アジア人の留学生採用、英語がビジネス公用語になることの是非……。振り返ると、Worksの特集内容は「内なるグローバル化」の本丸ではなく、周辺領域の

問題に終始してしまったという反省がある。本丸は、国内においても日本人が外国人といいパートナーシップを組み、シナジーを発揮していくにはどうするか、という議論だ。そのためには、本社の意思決定機関であるボードメンバーの多国籍化の是非も1つの論点になろう。2012年のWorks別冊『2020の人事シナリオ』のデータ(左ページ図参照)では、人事トップの8割以上が「役員のうち外国人が占める割合は増加する」としている。現地化、多極化、世界本社化、とグローバル化の色合いが多様になるなかで、中心である本社の組織構造のグローバル化をどうとらえるのか、再度考えたい。