

寄稿
グローバル時代に求められる人材

清水 紀彦 (しみず のりひこ)
一橋大学大学院
国際企業戦略研究科客員教授

今までの日本企業のグローバル化とは、「いいモノを作って世界で売る」ことであった。日本の優れた技術や設備を駆使した業務の効率性を基盤に、モノの売り買いの能力を持っていれば、国際進出ができたのである。しかしながら、時代は工業社会、商業社会から知識社会へ急速に移行している。モノで勝負する時代から、ヒトで勝負する時代になりつつある。技術や設備主体の「ハード」の時代から、人材、組織文化などの「ソフト」が競争力の決め手となる時代が変わったのである。

ところが、このようなソフト面を武器に日本の企業が世界で成功している例は、ほんの少数の例外を除いて、見当たらない。日本企業が国際化する中で直面する問題を示す一番顕著な例は、優秀な外国人スタッフが日本的組織慣行になじめずに辞めてしまうことである。日本の企業はモノを世界に売ることはできるが、ヒトや組織はグローバル化していない、といわれるゆえんである。

知識社会化、グローバル化する中で求められている人材の理想像を語ることは簡単である。次の2つの要件を満たせば十分である。

- ① 自律的に思考し、合理的、客観的に問題を解決する能力を持っている。
- ② 異質の人と対等な立場で付き合いながら、新しいエネルギーを彼らの中に吹き込む力を持っている。

それぞれについて少し説明を加えてみよう。1番目の能力とは、自律的、能動的に思考する力と、経営技術に関する知識である。知識については、会計、企業財務、戦略、マーケティング、組織行動等の企業経営全般にわたる基礎的知識は欠くことができない。政治や経済などのマクロ情勢に通じていることも求められる。さらに客観的に問題を分析し、論理的に解決案を導き出す能力である。慣例や組織の制約条件を持ち出して、妥協点を見つけようとする、官僚的な発想ではなく、白紙の状態で何がベストかを自律的に考える力

である。2番目の能力は、その人の持つ人間性、哲学、価値観、夢などに深くかかわるものである。同時に、文化の壁を越えて、伝えるべきことを分かりやすく、説得的に伝える技術にも関係する。ただし、一方的に自分の考え方を伝えるだけではなく、先入観を持たずに相手の意見を聴き分ける能力や新しいアイデアに対する好奇心も大事な要素である。有効にコミュニケーションを図るためには、英語力の重要性が増していることも認識する必要がある。指揮系統や地位に応じて態度や話し方を変えるのは、一部の国では必要なテクニックともいわれるが、知識社会化している今の世界では、対等に議論する姿勢が重要である。なぜなら、矛盾や対立を許容することが、新しい「知」を生むために必要不可欠であるからだ。矛盾の存在を日常茶飯事として受け止めて、自由に活発な議論を誘導していく能力の重要性が増している。

現状では、日本においてこのような要件を満たす人材は非常に少数である。なぜなら、1番目の能力を鍛え上げる教育機関が日本にはあまり存在しないからである。確かに日本にもビジネススクールが増えているが、残念ながら日本のビジネススクールの水準は、海外のビジネススクールと比べると、少数の例外を除いてかなり低い。加えて、経営幹部への教育機関の水準も極めて低い。日本の学校教育制度は知識を詰め込むことが中心で、能動的に考えさせるような教育をあまりしない。したがって、安定的な、そして同質的な環境ではある程度の力を発揮するが、状況が一変したり、異なる環境に放り込まれると思考が停止してしまう。2番目の能力も同様な事情でおろそかにされている。倫理や哲学を議論する場が少ないことも一因である。しかし、それ以上に、リスクを取り、修羅場を

経験し、逆境の中で戦う機会が若いうちに与えられないために、これらの能力が身に付かない。規制下でしつけよく育ててきた日本の経営陣の多くは、残念ながら、このような能力を持たない。したがって、若い人にとってグローバル人材のモデルになるような上司があまりいない。

最も深刻なことは、このようなグローバルに通じる能力を持った人材が、日本の企業に魅力を感じていないことである。彼ら、彼女らは、常に自分の人材価値を高めようと努力を続ける。そして常に高い目標にチャレンジする。ところが、日本の企業の多くは、このような人をどのように処遇すればよいのか十分に理解していないのである。一昔前と違って、年齢で一律に処遇するということはないが、権限と自由を与え、成果に応じてきめ細かい評価をしない。

とはいえ、グローバル人材の育成に成功している企業もある。例えばトヨタ自動車である。同社の成功の要因はいくつかあるが、一番の要因は同社が自動車産業を知識産業としてとらえている点である。同社の社内には、矛盾や対立を奨励する組織風土が存在している。矛盾を乗り越えることによってイノベーションが生まれることを、同社の社員は日常の仕事を通じて体感しているために、異文化の中に入っても違和感を覚えることなく対話の輪に自然に入り込める。加えて、多額の投資を人材教育に充てていることも、グローバル人材の育成に貢献している。教育と同時に、現場の仕事を通じて自律的に考え、アイデアを提案するように常に求めている。さらに、自らの企業哲学やビジョンに誇りを持ち、外国人スタッフとも積極的に共有している。企業にとっても、個人にとっても、自らの哲学を持たないグローバル化などあり得ないのである。

JF
TC