

総合商社における グローバル人材マネジメントの考え方

マーサー ジャパン株式会社
社長

こもり つよし
古森 剛



1. 「総合商社」という存在

総合商社とは何か。英語で海外の人々に説明しようとして、はたと立ち止まったことがある。最近では、“sogoshosha”という単語も市民権を得つつある。それくらい、「総合商社とは何か」を端的に表現するのは難しい。

私は、総合商社とは、「この世の変わり目をとらえ、もしくは変わり目を生み出し、その変化の中で自らも柔軟に変化して商いをする企業」だと思う。その商いの在り方は、企業ごとの理念や価値観によって方向付けされており、もうけ方にも哲学がある。

時代、場所、機会により、商いを求める分野は変わっていく。商いの方法もさまざまで、商流や物流、情報流への付加価値からもうけを得ることもあれば、自ら投資家となって事業収益を上げることもある。資源や知的財産の権利がもうけを生むこともある。

だから私は、企業単位では興隆や衰亡があるにしても、産業としての総合商社は22世紀にも存在するものと確信する。しかし、それには一つ前提条件がある。本当に総合商社が「自らも柔軟に変化」し続けられるかどうかだ。

2. 潮流変化と慣性の相克

さて、今後10～20年を想像した場合、総合商社が共通して向き合わねばならない潮流変化とは何だろうか。言うまでもなく、それは国内市場の縮小と海外市場の重要性の拡大であり、労働年齢人口の減少と質的变化の同時進行だ。

これからも世界の市場でさらなる成長を遂げていく総合商社の仕事を、日本の人材だけで維持できると考えるのは大変危険だ。足元を見ると、必ずしも多くの若者が海外雄飛に関心を持つ世相でもない。日本の若年層のデフォルトは、安定志向だ。

また、海外へのM&Aは今後一層重要になっていく。海外の投資先のパフォーマンス向上を確かなものとしていくには、やはりその投資先の人材をいかに生かすかが鍵となる。投資先の経営陣に、将来のグローバル・リーダー候補者がいても何ら不思議ではない。

もはや総合商社にとって、グローバル人材マネジメントの問題は必然である。これを経営課題として認識していない総合商社は皆無だ。そもそも、海外の人材をいかにして育てるかという問題意識は以前からあり、さまざまな取り組みが試みられてきた。

問題は、あまたある取り組みの成果が、世界の潮流が今総合商社に突き付けているものに追い付いているか、間に合っているかどうかだ。

さらに、現実的な制約要件もある。グローバルという言葉の響きから想像するほど、総合商社が向き合う顧客や協力企業は無国籍ではない。何らかの形で日系企業が商売に絡む場面は依然として多い。日系企業との協働は、依然として最大の商機の一つだ。

従って、現場では相手方に日本人が登場してくる場面が多々あり、総合商社側でも日本の人

材による対応に一定の理がある。現段階で日本の人材を一気に海外の人材に入れ替える決断をするのは、現場の肌感覚がついてこない。

また、最近の商環境自体が、変化のための閾値を上げている。リスクは秒速で世界を駆け巡り、失敗一つが企業と個人へ及ぼす影響は、昔とは比較にならない。コンプライアンスの決め事も巨大化した。これらが、動きにくさや変わりにくさの通奏低音になる。

3. 十年の計は、今…

しかしながら、2020年や2030年になって行動をとるのでは間に合わない。中核人材の育成はひと声10年ともいわれる。顧客や協力企業との有機的な信頼関係、あるいは深い経験から生まれる勘などは商売の基本であり、絶対時間の蓄積に大きな意味がある。

また、世界各地で人材を採用していく中では、一朝一夕には済まない蓄積が求められる。例えば中国における日系企業の就職人気度調査では、日本の総合商社の名前は出てこない。現地広報活動や大学等への働き掛けは進んでいるが、まだまだ時間がかかる。

それだけ時間がかかる取り組みであれば、海外の人材育成は、既に本格的に進行中でなければならない。実際、多くの総合商社がそれを認識しており、さまざまな努力をしている。それらは、これまでの総合商社の人材マネジメント体系から見れば大きな前進に違いない。

一方、そうした取り組みを「過去からの変化量」ではなく、本当に間に合うのかという「未来からの逆算の視点」で見てもたら、どのような答えになるのだろうか。いま一度、それを問うてみるべきだろう。

4. 議論のしどころ、変わりどころ

もし前記の問いに「間に合わない」と感じた

向きがあるとなれば、どうすればよいのか。企業ごとに事情は異なるため、ここでは議論のしどころ、変わりどころについて3つほど汎用的な視点をお示ししたい。今後の検討のきっかけにいただければ幸いだ。

視点①：変化の順序や濃淡

海外の人材を生かすといっても、その範囲は広い。グローバル本社の経営者層や経営スタッフの話か。それとも、事業ラインの責任者、プレーヤー、あるいはスタッフか。地域軸の視点では、世界同時進行なのか一部の地域先行なのか。

多くの総合商社がマトリクス型組織を持つ昨今、単に海外の人材を生かすといっても一律に変化させていくのは非現実的だ。向き合う顧客や商環境が事業ライン、地域によって異なる場合が多く、必ず平均値に合わない部分が出る。

従って、次世代へ向けた人事基盤を構築しつつ、今日の商売をむやみに殺さないように進めるためには、グローバル人材マネジメントに関する変化の手順や設計図が必要となる。

どの部分から変化に着手し、どの部分は当面置いておくのか。あるいは、あえて最初に世界共通で導入すべき体系は何で、試行錯誤しながら徐々に形成していくべき体系は何なのか。

一般的には、国境や事業をまたがる人事異動を円滑にする最低限のインフラとして、汎用性のある等級制度や評価の枠組み、異動に伴う処遇調整ルールなどは、早期に基盤を作るべきだ。

しかし、それとて全社を同じものでカバーするか、いずれかの事業群や地域内での共通基盤とするかは、やはり企業ごとの判断だ。自社なりの青写真を合意しておく必要がある。これは、本当に合意できているだろうか。

視点②：日本の人材の存在意義

グローバル人材マネジメントの議論は、得て

して「海外の人材をどう活用するか」という角度から議論されがちだ。実際、それは常識的な視点だが、議論にいまひとつスッキリ感が出ない場合には、視点を変えてみる必要もある。

一度、「日本の人材でなければならない理由は何か」という角度で、個々の仕事を見直してみてもどうだろうか。あるいは、今後10～20年スパンで「日本の人材が担うべき固有の役割は何か」という議論でもよい。

「絶対に日本の人材でなければならない理由」を突き詰めて議論してみれば、さまざまなものが見えてくるはずだ。

例えば、日本の人材の付加価値の一つは、「監視のない環境でも組織を裏切らないこと」だとする。その場合、いわゆるBOP市場の開拓など不確定要素が高いミッションへと優先的に日本の人材を投入していく考え方もあり得る。

「最高難度の仕事をやり遂げて道を開くのが日本の人材だ」という評判が世界各地の組織に広がれば、日本の人材、ひいては日本の本社に対するリスペクトや求心力も増していくに違いない。

逆に、日本の人材が担う必然性があいまいな仕事については、明示的な目標を設定してサクセッションを進めていくべきだ。登用数などの数値目標をむやみに追えば現場が傷つくが、本質的議論を経て狙い撃ちする数値目標には意味がある。

視点③：グローバル本社機能の再定義

グローバル人材マネジメントは、「グローバル経営における本社機能の位置付け」と無縁ではない。グローバル人材にもさまざまな活躍場所があり得るが、最も海外の優秀人材を生かしやすい場所の一つは、実はグローバル本社(コーポレート)だ。

経営陣やボードメンバーに海外の人材を登用することも、徐々に必然性が増してきている。海外で不幸にして起きてしまった事故や不祥事

への対応面でも、日本の常識に過度に立脚した本社機構は弱い。

ところが、グローバル本社の機能は、必ずしも個々の事業運営とは分離されていないのが日系企業(商社に限らず)の平均的な姿である。世界全体の監督を行い、資源配分を全体最適視点で行う機能が、「日本」の延長で行われることが多い。

言語も、必要に応じて英語を使うとはいえ、日々の仕事は日本語になる。そうなると、世界中にいる優秀人材のうち、実際に日本のグローバル本社で活躍できる人々の割合は非常に小さくなってしまう。

全世界を見渡し、全世界で起きることに責任を持たざるを得ないこれからのグローバル本社の組織には、やはり相応のダイバーシティが必要だ。本社機能の在り方についても、ゼロから見直すべき時期が来ている。

5. おわりに

2000年前後だったか、IT革命による情報流通の大変化とも相まって、商社不要論がささやかれた時代があった。しかし、総合商社はそのビジネスモデルを柔軟に変化させ、さらなる成長を遂げた。総合商社の真の強みは、変化力そのものにある。

しかし、グローバル人材マネジメントという内なる変化に対して、果たして総合商社は事業と同じ程度に変化や適応を進めているだろうか。釈迦に説法だが、変化の潮流を読んだら、周到に準備しつつ最後はどこかで「賭け」をしなければならぬ。

総合商社は今、海外の人材にどれほど賭けているだろうか。あるいは、その賭けをするだけの準備はできているだろうか。総合商社の強みが、その内なる変革にも存分に生かされることを願ってやまない。