

## 事業環境の変化に適応できる人材グローバル化に関する一考察

(一般) 東京都中小企業診断士協会城西支部

国際化コンサルティング研究会現アドバイザー

著者 田口研介

はじめに

日本企業による人材のグローバル化が遅れていることは、各種アンケート調査の結果から明らかになっている。中でも日本経済団体連合会が2015年に実施したアンケート調査では、グローバル経営の推進に関する質問に対し「本社のグローバル人材の育成が海外ビジネスの展開に追い付いていない」と回答した企業数が62.8%、「グローバルに活躍できる経営幹部の人材不足」が55.0%で、人材グローバル化の推進課題が上位を占めている。

### I. 日本企業の事業環境の変化

1950年代から60年代にかけて日本製品は「安かろう、悪かろう」の代名詞を冠せられたが、70年代以降は先進国を中心に高い技術力と品質の安定した製品を継続的に輸出し、他国製品との比較優位性を維持することができた。

製品の輸出から現地生産に切り替え後においても、優秀な技術者を現地に派遣して駐在させ、本社で蓄積した技術やノウハウを移植することに成功していた。現地語が分からなくても、身振り手振りで現地従業員に教えることにより、何とか円滑なコミュニケーションを保っていたようである。その後、国内企業を取り巻く事業環境の変化に見舞われ、有効な打開策として人材グローバル化の推進を選択する企業が多くみられた。因みに、当時の国内企業を取り巻く事業環境の変化要因は大凡、下記の通りであった。

第一に、進出先を先進国からアジア新興国市場に舵を切ったことであるが、新興国は地域間格差が大きく、インフラや法規制の未整備、異なる文化、取引慣行、労務慣行に対する進出企業間において戸惑いが見られたことである。

第二に、グローバル市場における日本企業の経営方針の転換があった。即ち、日本企業が得意とする技術力や品質管理力だけでは製品やサービス面の比較優位性を保持し続けることは難しくなった。特にアジア新興国では高品質でも高価格では日本製品を容易に受け入れてくれなくなったことである。特に一般消費財のブランド力は欧米製品より低位にあり、設定価格が中国や韓国製品より劣後であったため、多種類の製品の販売実績が伸び悩んだことである。

因みに、経済産業省によるグローバル企業のアジア太平洋地域における売上高シェアに関する2006年度と2013年度対比の調査では、米国系、欧州系、アジア新興国系の企業に浸食された日系企業のシェアは49%から40%に低下している。この間、日系企業の売上高は伸びてはいるが、伸率は年平均3.6%となり、米系の11.2%、欧州系の10.8%、アジア新興国系の8.5%と比べて遥かに下回っていた。

第三に、日本企業の現地法人による非日系ビジネスの拡大が見られたことである。例えば、自動車部品メーカーは競争激化によるコスト削減圧力が高まる一方、地場の部品サプライヤーの成長振りを見越し

て、部品の現地調達先を、日本本社や現地の日系部品サプライヤーから地場の部品サプライヤーに切り替える動きが目立ったことである。日系完成車メーカーも地場の部品メーカーとの取引を始めたため、日系部品サプライヤーも地場のサプライヤーとの取引に活路を見い出さざるを得なかったのである。

## II. グローバル人材とは

グローバル人材とは、要するに外国人とコミュニケーションを図れる語学力を習得しており、彼等の異なる文化や価値観に適応することも可能であるとともに、グローバル・ビジネスに取り組み、商談から成約に持ち込むことができる日本人材のことである。さらに、グローバル人材の成長段階では、同一の職場で日本語が話せる外国人材と話し合い信頼関係を築いて一緒に仕事ができる初級段階から、グローバル企業経営の舵取りができる上級段階までである。

## III. 日本企業による人材グローバル化遅れの背景

経済活動のグローバル化に伴い、日本企業も北米、EU、アジア新興国から成る三極市場の開拓を見据えて海外事業展開に軸足を移してきているが、果たして社内のグローバル人材の育成強化が急速に進展しているのか、甚だ疑問である。何故、日本企業の人材グローバル化が遅れているのか、その背景には以下の要因が考えられる。

### 1. 製造業の海外進出が中心であったこと。

我国の製造業は自社製品の輸出で成長を遂げたが、プラザ合意後の急激な円高の定着により、国内生産では採算割れの状況が続いたため、労働コストの安いアジア新興国を中心とする海外生産に転換したが生産の移管や製品の輸出だけで人材のグローバル化はそれほど進展しなかった。一方、欧米諸国との貿易摩擦による輸出規制を課せられたため、自社製品の現地生産による対日輸入または現地市場向け販売に転換せざるを得なかった。そのため、現地法人を設置して現地の消費者等を標的とするマーケティング活動を展開したものの、付帯サービスを提供する人材が不可欠であることに気付いたのは、相当の期間が経過した後であった。当初から一貫したマーケティング活動を展開するとともに、付帯サービスを整えて海外進出を行い、市場開拓や販売促進に注力した欧米企業と比べて日本企業の人材グローバル化を含む海外進出の遅れが悔やまれる。

### 2. 日本人材と欧米人材の特異性が噛み合わないこと。

さらに人材グローバル化遅れの要因として日本企業の強みである特異性が発揮できなかったことが指摘されている。日本企業の強みは緊密なコミュニケーションに支えられた組織力、人と組織を擦り合わせる技術にある。経営者と社員の信頼関係や職場の連帯感是我国の終身雇用、年功序列、企業内組合により構築され、従業員を新卒採用して企業内のOJTやOFF・JTを通して育成されるため、共通の価値観と連帯感が生まれ、ロイヤリティの高い従業員組織が形成されてきている。欧米企業には見られない日本

企業の特異性が我国を経済大国に成長させた原動力になっていることは確かである。反面、皮肉なことに、日本企業の特異性が人材のグローバル化を阻んでいると主張する意見がある。即ち、同一の文化や価値観のある人材は受容するが、異なる価値観のある外国人材を管理することは不慣れである。皮肉なことではあるが、日本人や日本企業の強みがグローバル・ビジネスでは弱みとなり、人材グローバル化を遅らせる要因になっていると仮定すれば極めて残念である。下表は日本企業と欧米企業の特異性について比較しているので、参考にしてほしい。

日本企業と欧米企業の特異性比較

項目	日本企業	欧米企業
◇従業員	同一文化・同一価値観	多様な文化・多様な価値観
◇組織	一体感・強い帰属性	個の重視・強い独立性
◇職場の人間関係	緊密性・同じ価値観	独立性・多様な価値観
◇コミュニケーション	情報の共有・阿吽の呼吸	文書による明示
◇責任の所在	連帯責任	個人責任
◇採用と育成	新卒採用・企業内研修	キャリア重視の採用
◇勤務時間	長期間または終身	転職によるキャリアアップ
◇全体のイメージ	緊密な同質性または均質性	モザイク模様

(グローバル人材塾長・秋里寿正氏の提供による)

#### IV. 日本本社によるグローバル化への推進課題

アジア新興国市場の重要性が高まっており、我国企業は各国の諸事情について精通するとともに、市場の変化を常に把握する必要がある。その上で現地市場のニーズに合った製品開発、ブランド力の向上、綿密なマーケティング活動、さらには現地の取引先と対等に交渉ができる語学力や交渉力を習得することが重要課題になってきている。

そのために、日本本社は現地法人に最大限の権限を委譲して、迅速なる意思決定と機動的な対応ができるよう仕向ける一方、それらを担える優秀な現地人材を採用し、訓練し、活用することが重要課題になる。さらに日本本社は現地法人の暴走に歯止をかけるガバナンス体制を整えることも重要課題になる。以上の他、日本本社は M&A による外国企業を傘下に収める戦略的は経営課題が予想されるが、様々な新事案の検討に際しては、「事業の軸」と「地域の軸」のマトリックスを描いて検討を重ね、最適案件を追求する必要がある。経営資源の最適な再配分を目指すには、従来の現地法人に対するマネジメント手法と異なるタスクが必要となり、情勢変化に伴い必要課題の再検討も大切である。さらには、コーポレート・ガバナンスの強化による収益力向上の要請が高まる中、事業や現地企業の買収や売却に必要なポートフォリオの組替えをグローバル・ベースによる取り組みが必要になってくる。

このように、グローバル事業が複雑化・高度化するのに伴い、日本本社のマネジメントを海外経験に乏しい国内事業の延長線上の発想でしか対応できない日本人幹部が担うには限界があり、こうしたグローバル事業の経営の舵取りは相応の経験を積んだ専門家のグローバル経営者でないと務まらない。相応の経験とは、例えば、複数の国や地域に出向き多様な業務を統括して成果を積上げる過程において、グローバル経営に不可欠なスキルやセンスを身に付ける必要がある。

競争力のあるグローバル企業の達成に向けて経営者に求められる第一課題としては、単なる海外出張者でなく、アジア新興国等において責任のある代表者業務を遂行し、本社トップが求める結果を出すことができる人材の派遣である。そのような人材の早期養成は短期的には不可能であるが、長期間に亘る計画的な OFF・JT と OJT により派遣候補者の育成は十分可能であると筆者は確信している。

## V. グローバル人材に必要な資質と能力（参考）

筆者の駐在経験の基づくグローバル市場で活躍できるグローバル人材の資質と要件は次の通りである。

◇その一 柔軟な資質があること。

性格的に明るく、ユーモアとセンスがあり、異文化や多様性に接する柔軟性や、何事も前向きに考え取り組む資質があること。日本人にみられる無口、無表情、引っ込み思案、思い込みが激しいタイプは敬遠されることがある。当然、プレッシャーやストレスに耐える気力と資質を備えている。

◇その二 責任者としての気概があり、職務を全うすること。

業績が良いとか、職務に精通していることは当然だが、透明度の高い仕事の進め方、周りの人材の理解と協力を得て組織的に取り組んでいる、上司の指示に的確に応える一方、同僚、部下、組織外との良好な人間関係や信頼関係が構築でき、コミュニケーション力が身に付いている。

◇その三 何事でも、何時でも、何処でも、学習する意欲と意思決定力を磨くこと。

海外の仕事では日本で体験しない難題に直面するが、直ちに拒絶反応を示さず、学習する姿勢が大切である。グローバル人材として通用するには、新たな様々な体験を積み重ねて学習能力となり、臨機応変の対応力が身に付いてくる。

◇その四 広範な範囲の知識を習得して集約することができること。

グローバルな仕事を通して面談者、交渉者の輪が大きく広がる。異業種の人材に接する機会や地位の高い経営者との出会が増え、懇親会の場で文化や芸術の話題や商談の場で経済や経営に関連する話題が出ることもある。反面、経済や経営に関する知識を習得していないと重要な情報を聞き逃すことがあり、その重大性に気付いていないことがある。

◇その五 家族への思いやりがあること。

仕事一辺倒でなく、家族と週末を過ごす余裕があること。