

「人」という優位性

グローバル競争力再考



海外市場に挑んだリーダーたちの軌跡

▶ 伊藤忠商事 ▶ パナソニック ▶ コニカミノルタIJ

【経営者インタビュー】

ヤマト運輸 代表取締役社長 山内雅喜氏

【視点】

育むべきは「商売センス」>>> 楠木 建氏

国籍を超え優秀人材を生かす >>> 白木三秀氏

特集

グローバル競争力再考

「人」という優位性

Part1
経営者
インタビュー

ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長 山内雅喜氏

～「クロネコの精神」を体現できる社員を育て アジア No.1を目指す～ 02

Part2
リーダーの
軌跡

伊藤忠商事株式会社 金光義崇氏

～事業の体をなしていない有望プロジェクトを粉骨砕身、たった一人乗り込み軌道に乗せる～ 07

パナソニック株式会社 清水雄一氏

～異国でのターンアラウンドを支えたのは自ら採用・育成した人材と過去の経験～ 10

コニカミノルタIJ株式会社 大野彰得氏

～5年で中国市場攻略に成功した5つのポイントとは?～ 13

Part3
視点

楠木 建氏 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授

～グローバル人材は三層で考えよ 最も大切なのは「商売センス」～ 16

白木三秀氏 早稲田大学政治経済学術院 教授

～マーケットの成熟度合いを見極め 適材適所を実現する人事システムを～ 19

総括

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

～グローバル競争は、「人材開発能力」の時代へ～ 22

連載

海外 >>> GLOBAL INSTITUTE FOR TOMORROW Founder&CEO チャンドラ・ナイール氏

～物言う人材を恐れずに取り込み 日本の「クールさ」を発信すべき～ 24

展望 >>> 文京学院大学経営学部 教授 谷内篤博氏

～大学と企業が手を携えてやるべきこと～ 26

調査報告

グローバル人材マネジメント課題と施策実施状況の実態 28

ソリューションガイド

グローバル人材育成のための「バーチャルチームビルディング」と「グローバルコミュニケーション」 34

Information 36

前号での識者や実務家への取材を通じて、
グローバル展開で競争優位性を発揮するためには、
国内で通用してきた自社の強みをグローバルで見直し、
置き直すことが重要であることが見えてきた。
そして、自社のもつ人や組織のような
ソフトイシューまで含めた組織能力を備えている企業が、
グローバルで競争優位性を築いていることを再確認できた。
しかし、今日の変化の激しい企業環境において、
多くの企業にとって、国内での強みを海外で
十分に展開することが困難であったり、
競争優位の源泉があいまいなのが現状である。
それでも、国内市場が縮小していくなかでは、
グローバル展開を避けて通ることはできない。
この状況を打破するためのカギを握るのが、新たな市場でビジネスを作り上げる人である。
そこで本特集では、人に焦点をあてグローバル競争力について考えることにした。

特集

グローバル競争力再考

「人」という 優位性



「クロネコの精神」を 体現できる社員を育て アジアNo.1を目指す

ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長

山内雅喜氏

2019年に創業100周年を迎えるヤマトグループでは「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」として同年までにソリューション力、配送品質、顧客満足共にアジアでダントツの地位を確立することを目指す長期経営計画を策定した。そのカギとなるのが、自ら生み出し、日本の生活インフラとなるまでに根づかせた宅急便という成功モデルの海外展開だ。宅急便を成長市場であるアジアの主要国・都市に展開するとき、同社はその強みをどのように発揮しようとしているのか。宅急便事業を担うヤマト運輸の山内雅喜社長に話を伺った。

ヤマトグループがアジア展開を加速している。台湾、上海、シンガポールに続き、今年2月に香港、9月にはマレーシアで宅急便事業を開始した。同グループが最初に海外に進出したのは30年以上前になるが、貿易関係の輸送や海外赴任者向け引越事業のみで、宅急便サービスで海外へ進出したのは10年前の台湾が最初だった。

「日本国内で宅急便を受け入れていただき、日本のライフスタイルの変化のお手伝いできたというなかで、次の展開として海外、特にアジアへの進出を検討していました。テストマーケティングの意味も含め台湾に進出し、この10年で宅急便が日本と同じような形で浸透、定着したことが確認できたので、2019

年の創業100周年に向けて昨年からアジア展開の動きを強めているところです。今後、EUのようなアジア経済圏ができあがっていくでしょう。そしてお金やモノの動きがボーダレスになり、企業間のみならず個人にまで根ざした物流ネットワークが、アジアという一つのくくりのなかで求められるようになる。そのとき、われわれはナンバーワンの地位を確立し、お客様に一番近いところにいたいと思っています」

採用基準は日本と同じ サービス業の適性の持ち主かどうか

宅急便は個人の生活のなかに入りこんでいくサービスであり、サービス提供者は地域の顧客から信頼されることが極めて重要になる。そこでヤマトグループでは、進出先におけるサービス提供は現地の人材によって行っている。問題は宅急便という概念やサービスに、雇用する社員も含め現地の人々が実際に触れたことがない点にある。

「宅急便は形のないサービスです。荷物を出された方のお気持ちを、受け取る方にどうお伝えするか。そのホスピタリティをしっかりと定着させることが、アジア進出成功のカギだと思います」

35年前に日本で宅急便をスタートしたとき、ヤマトグループでは他社のドライバー経験者を採用しなかった。新たに宅急便というサービスを始めるに



あたり、「運送業はモノの運び屋」という既存の概念にとらわれている人では適応できないと考えたからである。進出先の各国でも、この方針は変わらないという。

「採用基準は日本と同じ。もちろん体力や運転免許は必要ですが、重要なことはサービスマインドをもっているかどうか。お客様のところに伺ってフェーストゥフェースで接するわけですから、われわれは接客業なんです。日本で培ったホスピタリティをちゃんと受け入れ、体現できそうな人材を採用しています」

日本全国から選抜した人材を インストラクターとして各国に派遣

宅急便サービスを実際に経験したことのない、アジア各国の採用者に対する教育はどのように行っているのだろうか。

「われわれがSD（セールスドライバー）と呼ぶ、日本で実際にお客様へサービスを提供している現役ドライバーのなかで、特に優秀な者が現地へ行き、教育係となっています。現地へ行ったSDがヤマトグループのDNAをきちんと伝えられるかどうかで、アジア展開の成否が決まると思っています」

サービス業のホスピタリティという観点からすると、そもそも日本と多くのアジア諸国との間には水準の隔りがある。「笑顔で荷物を渡しなさい」と指導

すると、「なんで笑わなければいけないのか」と反問されるところがスタート地点。「でも笑顔の相手から荷物を受け取るのと、ぶすっとした相手から受け取るのではどちらがいい？」と説明し、「それは笑顔に越したことはない」というように理解させていく。

口頭の説明で理解されなくても、実際にロールプレイを経験させながら体験を積み重ねてもらおう。特にリーダーとなる現地の人材には日本に来てもらい、実地をSDと一緒に配送にまわってもらおうことで、顧客とどのように接しているのかを体験させている。そうして日本の宅急便を経験したリーダーが今度は「こんな風にやっている」と周囲の現地社員に伝えていく役割を担うわけだ。

また現地の社員を日本に呼び寄せるだけでなく、日本全国の支社・支店からSDインストラクターを公募し、集まった200人のなかから本社が面接を行い選抜。選ばれたSDは10～20人単位で各国の拠点に飛び、ヤマトグループの理念や考え方、日々の仕事のやり方を伝えている。

ところで、現地へ行って言葉はどうしているかというと「皆、全然話せなかった」と言う。

「インストラクターに選抜したのは、クロネコの精神や宅急便のサービスが世の中のお客様のために一番いいと心の底から信じている熱い思いの持ち主たちです。『クロネコの精神を伝える』『日本と同じ水準の

サービスを提供できる人を育てる』といったインストラクターの役割や方法を伝える研修は事前に行いますが、純粋な語学研修はやっていません。ではどうやっているかという、最初はボディランゲージや絵を用いて説明していますね。そのうち『よくやった!』など最低限の言葉を覚え、3カ月も経つとかなり会話ができるようになっていく。インストラクターと一緒にご飯を食べたり買い物に行ったり、現地の社員と寝食を共にして一生懸命コミュニケーションをとっている成果だと思います」

上海で旧正月となる2月、地元の運送会社が休みになる間だけ宅急便をテスト的に利用した通販会社があった。帽子を取って頭を下げ、笑顔で荷物を渡すサービスは中国の消費者にどのような印象を与えたのか。通販会社はアンケートをとった。

「そこには、『帽子を取って笑顔を見せた』『頭を45度下げてあいさつした』という感想が見られ、やはり人間はどの国でも嬉しいことは嬉しいと思ってくださるのだと感じました。現地SDもアンケートを見て『お客様は気持ちよく感じてくださっているんだ』と理解できたようです。その通販会社には、それ以降、宅急便をご利用いただいています」

今後は、このようなエピソードを拾い上げて現地社員にフィードバックし、自分たちが素晴らしいサー

ビスを提供しているのだという誇りを根づかせていきたいと山内社長は考えている。

各国の“常識”に応じて インセンティブを設計

台湾における宅急便の展開は、サービスの指導やブランドの使用でロイヤリティを徴収する形にとどまっていた。パートナーシップを結んだ現地企業が合弁会社の株式の過半数を握っていたためである。

しかし昨年から事業を開始した上海では、現地企業とパートナーシップを結んでいるものの株式の過半はヤマトグループが握り、シンガポールでは全額出資の子会社を設立して進出している。つまり、現地法人のマネジメントをヤマトグループが主導権をもって行う体制になっているのだ。

宅急便というサービスの品質や考え方は日本のものをそのまま輸出している一方で、人材の評価・処遇に関してはそれぞれの地域に合わせて制度をカスタマイズしているという。

「例えば中国ではチームで動くような、いわゆる日本のマネジメントがフィットするタイプの人もありますが、個人主義が強いですから『それは私の仕事ではない』と言って線を引かれる比率が高い特徴があり、退職率も日本の倍以上高い。昨日まで一生懸命働いて

サービスは日本品質で 評価・処遇は現地に合わせ アジアに宅急便を根づかせる

いた人でも、ちょっとしたサラリーの差を提示されるとすぐ辞めてしまうこともあります。しかし、それが向こうの常識なんですね。また、マレーシアでは宗教への配慮も必要です。そうした各国・地域の事情に合わせて評価・処遇体系をきちんと作っていく必要があります」

社員が辞めるリスクが日本よりも高いという環境では、それを防ぐためにインセンティブを強めたり、能力の高い社員が短期間でキャリアアップできる制度を作ったりする必要があるわけだ。

実際に海外でも日本と同様に役職登用制度を導入し、いろいろなタイプの人材がいるなかで、ヤマトグループの文化を継承できそうな人、あるいは大切な価値観を共有できそうな人をリーダーに抜擢しているという。すでにシンガポールではドライバーとして入社した社員がグループリーダーへ、そしてブランチマネージャーへと昇格した事例が生まれている。「制度だけあっても実際に運用されているところを見ないと社員は信用しない」ので、こうした実例を積み重ねることが大切なのだという。

サービス業は提供する価値に形がなく、製造業のように粗悪品を事前にはじくことができない。したがって品質の高いサービスの提供には人材教育がカギとなる。その点、ヤマトグループは愚直に人の育成

に取り組んでいるように感じられる。

10年前の台湾進出時とは異なり、現在は各国でインターネットが普及し先進国のライフスタイルが知れ渡っている。今後、アジア諸国の生活水準が上がり豊かな生活を楽しむ方向にお金が使われるようになれば、宅急便の高品質なサービスは加速度的に普及するはずだと山内社長は確信している。



山内雅喜（やまうちまさき）

● ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長
1984年ヤマト運輸入社。ヤマトホームコンビニエンス常務取締役事業戦略室長、ヤマト運輸東京支社長、ヤマトロジスティクス代表取締役社長等を経て2011年4月にヤマト運輸代表取締役社長に就任。同年6月ヤマトホールディングス取締役執行役員就任。

海外市場に挑んだ リーダーたちの軌跡

企業がグローバルにビジネスを展開するとき、

そこには必ず、言葉も商習慣も違う国で

成功のために本気で力を尽くす人の存在がある。

市場開拓、海外子会社の再建、合併会社の収益化——果たした役割の異なる3人に話を伺った。

彼らがなしえたことは何であったのか、

混沌とした壮絶な状況のなか、

彼らはどうしてそれをやり抜くことができたのであろうか。

何もかも自分で考え
決断する日々が楽しかった

伊藤忠商事 金光義崇氏



頑張れたのはやはり人材の力
アメリカでの経験も大きかった

パナソニック 清水雄一氏

インクジェット技術で印刷業界に
産業革命を起こしたい

コニカミノルタ IJ 大野彰得氏



伊藤忠商事株式会社

事業の体をなしていない有望プロジェクトを粉骨砕身、たった一人乗り込み軌道に乗せる

金光義崇氏

伊藤忠商事株式会社 金属・エネルギーカンパニー 石炭部 原料炭課 主任

現在、世界のエネルギー別生産比率のトップは石油、2位は石炭である。石炭は発熱量の高さ、コストの低さ、埋蔵量の豊富さといった理由で、特に発電や製鉄分野で欠かせないエネルギーだ。インドネシアで孤軍奮闘し、困難な石炭ビジネスを軌道に乗せた伊藤忠商事（以下、伊藤忠）、金光義崇氏の足跡をたどる。

世界有数の石炭生産国、インドネシア。その首都ジャカルタに本社があり、ボルネオ島の奥地に鉱区を保有するMGM（正式名：PT. Marunda Grahamineral）は、2003年に、地元の華僑系インドネシア人と伊藤忠が出資してできた石炭開発会社である。



1997年4月伊藤忠商事入社。石炭部にて、配船、売買、投資プロジェクトに従事。2005年6月よりMGM出向。2010年4月に帰国、再び石炭部へ。新規投資案件の発掘、トレード業務に従事。

それは長い伝統を誇る伊藤忠石炭部において前例のないプロジェクトだった。金光氏は話す。「一つは採掘権をもつ、われわれのパートナーのインドネシア人が石炭ビジネスには初参入だったこと。従来は大手資源会社と組んでやるプロジェクトばかりでした。もう一つは鉱区の場所が人跡未踏の地で、掘り出した石炭の搬出が困難を極めることが最初から予想されたことです」。プロジェクトのGOを決めたのは、当時、石炭部の部長だった中村一郎氏（現金属・エネルギーカンパニープレジデント）。決め手は、石炭の質にほれ込んだのと、そのインドネシア人がタフで信頼に値する人間だ、と判断したからだった。

金光氏は当時、日本でプロジェクトの下準備を任されていたが、製鉄会社にサンプルを持参すると、質の高さが絶賛された。日本の石炭はオーストラリアからの輸入品が圧倒的に多く、供給先のリスク分散という意味でも歓迎された。期待はいやがうえにも高まった。

実際の石炭が掘り出され、商品として日本に入ってきたのが2004年。案の定、スムーズには行かなかった。想定しただけの量が出てこないのである。石炭を載せた船が川底をすって動かなくなった、豪雨で道路が寸断された、橋が落ちた……。そんな理由で顧客に頭を下げる日々が続いた。

密林のジャングルに道を作る作業も困難を極めたが、最大の問題は川だった。石炭を船に積み込み、630キロ離れた河口まで運ぶ。鉱区のある場所はかなりの上流なので川幅が狭く水深も浅い。しかも乾季

になると水が干上がり、運航そのものが不能になる。これについては、何度も試験運航を繰り返し、川の水深が分かる運航図を作ることで解決したが、ひとたび天候が急変すれば運航そのものが不能になるのはどうしようもなかった。

伊藤忠の出資比率は20%だったが、そういう困難があり、たちまち開発資金が底をついた。金光氏は上司とともに銀行との度重なる融資交渉に臨んだ。

言葉も通じない異国で 事業の立て直しに日々挺身

翌2005年になっても状況は好転しない。相変わらず供給が安定せず、現地からは「金が足りない」の一点張り。中村氏は決断した。継続か撤退かの判断を行い、継続なら、抜本的に事業を立て直せる人材を本社から派遣しよう。白羽の矢が立ったのが金光氏だった。「日本であれこれやっても隔靴搔痒の感がありました。ぜひとも成功させたい仕事だったので、二つ返事でOKしました」(金光氏、以下同)

ジャカルタのMGMに赴任したのが2005年6月である。同社の経営陣は社長を含む5人の取締役で構成されていた。政府関係に顔の利く空軍出身の社長と、彼に長年連れ添った部下、伊藤忠のパートナーの息子、石炭生産のプロフェッショナル、東京本社にいる伊藤忠の管理職である。金光氏は肩書なしのアドバイザーという形で赴任した。

そこから文字通りの奮闘が始まった。社員数は250人、取締役を含め、全員がインドネシア人。管理職以

上の人には片言で英語が通じたが、下の社員はインドネシア語しか通じなかったので、仕事のかたわら、必死でマスターした。金光氏は振り返る。「最初は気が狂いそうな毎日でした。伊藤忠では当たり前にあった仕事のルールがまったく存在しないのです。そこで、月1回の決算書作成を義務づけるとともに、石炭を運ぶ船の状況を報告する書類の書き方まで、徹底的に教え込みました。こうした現地の状況を本社に知らせ、逆に本社からの指示を現場に伝え、改善していくことに注力しました」

生産、輸送、販売の計画づくりとその実行はもちろん、財務、経理、人事まで、仕事は末広がりには拡大した。月に1度は、片道1日半かけてボルネオ島の現場にも足を運んだ。最初は「日本人の若造に何ができるか」という目で見いていた社員たちも、長時間、誰よりも熱心に働き、イスラム教の断食明けのイベントなどにも積極的に参加する金光氏の態度に共感し、「ヨシ(義)さんの言うことならば」と、与えた指示に進んで従ってくれるようになった。

パートナーとの信頼関係構築に奮闘し、 取締役に抜擢される

1年が経過する頃、より一層の業務運営効率化のため、現場で直接経営に携わっていた金光氏が取締役に就くことになった。その頃、取締役の一人、石炭プロフェッショナルとの間で見解の相違が見られるようになっていた。立ち上げの段階までは大きな力を発揮してくれた人物だったが、輸出や販売に力を



重要顧客と伊藤忠マネジメントを採炭現場に招いて。前列左から、秋葉氏、中村氏、金光氏。



新規鉱区調査にて。対岸に露頭する3-1層を指し示す金光氏。

注ぐべきとき、判断がブレるようになった。筆頭株主である伊藤忠のパートナーが雇った人材であったため、会社としてベストな判断というより、筆頭株主を意識した自己主張が強すぎたのだ。最終的に、会社経営上の判断として、当該取締役役に代わり金光氏が取締役に抜擢されることとなった。

また、経営陣の一人であったパートナーの息子との信頼関係の構築にも尽力した。赴任当初は「伊藤忠は自社の利益ばかりを考えている」と何度も言われた。信頼関係を築くまでに3年ほどかかった。「時には彼の意見を取り入れ、伊藤忠側を説得することもやりましたので、プロジェクトのことをきちんと考えてくれているのだな、というのを徐々に分かってくれたのだと思います。一度、信頼関係が築けると、ゴールは同じですから、気持ちよく仕事を進めることができました」

金光氏の奮闘は実を結んだ。2005年以降、同社の生産量は右肩上がりに伸び、それと同時に業績も大幅に改善していった。2007年には借金をすべて返済し、大きな利益を出すまでになっていた。

日本に帰国したのは2010年4月。MGM本社で全社をあげて、丸1日をかけた盛大なお別れ会が開かれた。記念として、感涙もののビデオメッセージと、1辺1mにも及ぶ特大写真が贈られたという。

「適材適所」の大切さと「任せる」ということ

金光氏が大きな成果をあげることができた要因を考えてみたい。金光氏はそもそも、国外の未知の場所でビジネスをゼロから立ち上げてみたいと思い商社を選んだ人材だ。傍から見ると戦場のような日々だったことが想像されるが、「何もかも自分で考え決断する日々が楽しかった」と事も無げに言う。成功するまでは諦めないという強い気持ちと、異国にも物怖じせずに飛び込んでビジネスの本道を指導できる強い行動力があったからだろう。そうした人材がまさにグッドタイミングで困難な地に送り込まれたのだ。

もちろん、周囲のサポートもあった。特に、苦しいときに助けてくれた2人の上司の存在は大きい。MGMプロジェクトの直接の出資先であり、当時、伊藤忠のオーストラリアにある子会社のトップだった秋葉浩氏（現石炭部長）と前出の中村氏である。「要職にいて、プロジェクトの内実をよく分かった上で見守ってくれたので、非常に仕事がやりやすかったです」

「任せる」という風土の存在も指摘しておきたい。巨額の投資案件の見極めと立て直しを30代前半の若手社員に任せしたのは英断とっていい。同社には、第二、第三の金光氏が育っているに違いない。

パナソニック株式会社

異国でのターンアラウンドを支えたのは 自ら採用・育成した人材と過去の経験

清水雄一氏 パナソニック株式会社 ホームアプライアンス社 技術本部 電化機器開発センター 所長

海外に行くと経営環境が激変する。人々の言語や生活習慣はもちろん、商慣習、法制度まで、変わらないものはない。そうしたなかで、企業再建に取り組む場合、時にゼロからの創業に等しい困難を伴う。以下、紹介するのは、そんな状況のなかで、みごと結果を出したビジネスパーソンの物語である。

清水雄一氏がパナソニック（当時は松下電器産業、以下同）の子会社、MELCOM (Matsushita Electric Company of Malaysia、現在のPMMA) の社長に就任したのは2004年1月のことである。当時の同社は製品の品質問題が続出するなど課題の多い会社であり、自分自身が経営を任されるとは想像していなかった。

「お前が最後の社長になるかもしれない」と、若い頃から面倒を見てくれていた松下ホームアプライアンス社の林義孝社長（当時）に就任を頼まれたのは、まさに青天の霹靂だった。

清水氏は掃除機関連の技術者としてのキャリアが長く、マネジメントは未経験だった。しかもトップという重責に心が萎えかけたが、アメリカ赴任の経験（後述）をうまく生かせるかもしれないと思い、受け入れた。

パナソニックでは、辞令は社長によってじきじきに手渡される。いつもは多くを語らずに辞令を手渡す中村邦夫社長（当時）が発した「品質だな、あそこは。頼むぞ」という異例の言葉も、清水氏を奮起させた。

日本からの支援に頼らず どん底からの再建に注力

パナソニックがマレーシアに進出したのは1966年。MELCOMは洗濯機や掃除機、天井扇、調理小物まで手がける製造会社で、従業員数は1300人、「ミニ松（下）」と呼ばれた大規模な海外子会社の一つだった。地元資本が半数以上を占め、上場もしており、事実上、マレーシアの地場会社だった。清水氏は話す。「赴任して驚きました。工場全体がゴミだらけなのです。冷蔵庫のラインを見学したら、ドアが傾いて取り付けられていた。『これは完成品になるまでに修整されるんでしょうね』と担当者に尋ねたら、『無理です』と。絶望的な気持ちになりました」

工場がこんな状態だから、できる製品の品質は芳しくなく、時には事故につながることもあった。赴任して初の仕事が販売会社に謝罪に行くことだったが、気を取り直して工場の改善・改革や品質の向上に取りかかった。まずは環境の整備である。ごみ拾い、フェンスの修理、工場の整理・整頓、真っ暗な駐車場に照明を取り付けること……日本では考えられないことから始めなければならなかった。「現場を回り、一人ひとりに粘り強く指導し続けました。会議も私が全てリーダーシップを取って進めました」

続いて、日本からの支援を期待せず、工場のラインの組み直しや在庫の削減といった“本丸”に手をつけた。ミニ松とはパナソニックの子会社の複合体であることを意味するが、本国でのオペレーションはま

ちまちであり、しかも、それぞれが細かな事業部に分かれているため、「どこが主体に関わるか」という問題が宙に浮いてしまい、支援を得られ難いのが目に見えていたので、支援をあてにせず取り組むことを決意した。

機能移転で済むはずが一転リストラに 工場で受けたシュプレヒコールの洗礼

清水氏はウルトラCを試みた。定年間近、または退職したパナソニックの社員を日本から連れてきたのだ。日本に行って自ら声をかけたり、パナソニックの子会社である派遣会社を通じて6人を採用。「技術や企画、資材といった分野のプロ中のプロに来ていただき、要所に入ってもらいました。おかげで品質はどんどん向上し、在庫も減っていきました」

組合との交渉も困難を極めた。労使協調の色彩が濃い日本とは大違いの戦闘的な組合で、3年先の昇給まで決めるほど力が強かったが、清水氏は現地人事担当者とともに労組の幹部と渡り合い、毎年の交渉で決めるところまでこぎつけた。さらにコスト削減のため、協力会社にもメスを入れ、いくつかの会社とは取引を中止した。

大規模なリストラも敢行した。MELCOMの工場は三つあったが、そのうち二つは近接しており、三つ目だけが車で45分かかる場所にあった。清水氏は赴任当初から「離れた場所に工場があると改革の妨げになる」と考え、三つ目の工場の冷蔵庫と洗濯機の製造機能を二つ目の工場に移管することを画策し、林



1980年松下電器産業入社、掃除機事業部配属。1995年から2001年までアメリカのMFCCに出向。帰国後、2004年から2007年までMELCOMの社長を務める。2008年1月より現職。

社長にも了解を得ていた。移管によって、収益も大いに改善する計画だった。

ところがこの決定が翻り、同じASEAN内で伸び盛りだったタイへの移管が決まってしまった。同じ敷地内にあった開発会社も同時にである。「結果、三つ目の工場で働く350人に辞めてもらわなければならなくなりました。工場に行ったらシュプレヒコールの嵐で、ほとぼりが冷めるまで帰れなかったこともあります。売上も減るわけですから、株主総会で理由を説明しなければなりません。開発会社がなくなったことも痛かった。でも現地のニーズに合った製品を開発するために開発部門は不可欠であり、工場の品質向上にもつながると確信していましたから、すぐに作りました。最初は数名でしたが、今では80名近くの部隊に成長しています」

3年間の奮闘の甲斐あり、MELCOMの業績は右肩上がりに回復、収支トントンだった状況が現在では2桁の利益率を誇るようになっている。製品の不良率も大幅に改善、工員が一人で全て組み立てるセル生産ラインが可能ほど、各人がスキルアップした。

アジア地域といっても国ごとに文化や慣習が異なり、その国に合った商品の開発が必要となるなか、開

発部門の創設も功を奏した。マレー系、インド系、中国系の人々を集めた地元での開発が少しずつ成功していった。「そこまで頑張れたのはやはり人材の力です。パナソニックのOBの他に、特にインド人の人事担当者と中国人の工場長が支えてくれました。あとはアメリカでの経験が大いに生きました」

品質が全ての要である アメリカでの苦い経験と成功体験

清水氏は1995年から6年間、アメリカ・ケンタッキー州にある、掃除機の開発と製造を行うパナソニックの関連会社に技術責任者として出向していた。そこも製品の品質が良いとはいえず、事故が起きたり、新製品の立ち上げが数カ月遅れることも日常的にあったが、開発部門を強化するために、大卒の新卒採用と育成に力を入れるようになって変わった。見違えるほど品質が向上し、利益もそれに応じてついてきた。「学んだのは、品質が悪いとお客様の命を脅かす事故にまでつながるという冷厳な事実、そして、品質改善の近道は開発力の強化にあるということです。苦楽をともにした社長が日本に帰るとき、『お前のおかげで品質がよくなった。ありがとう』と泣きながら言ってくれました。うれしかったですね」

前出の林社長も、何かにつけて相談に乗ってくれて、マレーシアでの奮闘を支えてくれた一人である。「私が新人の頃、彼が直属の課長だったのですが、『仕事が辛い』と愚痴をこぼしたら、『松下幸之助創業者が言うように、世の中には相撲取りのように、やり直しの利かない厳しい勝負の世界で戦っている人もいる。それに比べたら、今日が駄目でも、やり直しの機会が山ほどあるお前はいかに恵まれているか』と言われ、妙に納得したことを覚えています」

こうした困難な場面で力を発揮できる人材の要件は何か、という問いに清水氏は答えた。「結局、総合力でしょう。テーマや課題を自分で探し、自分で進むべき方向を決められる人間が成果を出せます。そうなるためには、社会の動きにアンテナを広く張り、日々勉強するしかありません」。そういう清水氏こそ総合力を備えた人材であるのは間違いない。

成功要因としてもう一つ指摘すべきは、「上司の期待に応えたい」という清水氏の強い思いである。それを育てたのはこれまで関わってきた上司たちだった。「ものをつくる前に人をつくる」。松下幸之助の言葉は今も生きているのだろう。



アメリカ駐在時、同僚と自転車チームを結成し親交を深めた。中央が清水氏。社内報にも掲載された。

コニカミノルタIJ株式会社

5年で中国市場攻略に成功した 5つのポイントとは？

大野彰得氏 コニカミノルタIJ株式会社 代表取締役社長 兼 コニカミノルタホールディングス株式会社 執行役

独特の商習慣や風土をもつ中国市場の開拓には人脈や経験が重要とよくいわれる。しかしコニカミノルタIJの大野彰得社長は中国市場でのビジネス経験が全くないなかで、短期間で大判プリンター用ヘッドの分野でトップシェアを築き上げた。その成功要因はどこにあったのだろうか。

家庭用プリンターの主流を占めるインクジェットは、あまり知られていないが商店の大判ポスターの印刷など産業用途にも使用されている技術である。

コニカミノルタIJはこうした産業用インクジェットプリンターの基幹部品であるヘッド部分の製造、販売を手がけている。同社は、コニカミノルタのインクジェット関連事業分社化により2005年に設立された。現在の主戦場は成長著しい中国市場で、主な顧客は現地の大型プリンターメーカーである。

「今、大判プリンターが一番売れているのは中国です。2005年に当社が中国市場に参入したときは、そのプリンターの基幹部品となるヘッドに関しては同業他社が95%という圧倒的なシェアを占める状況でしたが、現在は当社が顧客数で約6割のシェアを占めるようになりました」(大野社長)

コニカミノルタIJは、いかに短期間で中国市場を攻略したのだろうか。

プリンター本体から ヘッドの販売へ方向転換

コニカミノルタでインクジェット技術の研究部隊



1953年愛媛県生まれ。関西で育ち、大学卒業後コニカ株式会社に入社し総合企画室に配属。ドイツ現地法人の立ち上げや情報機器のSCM構築等に従事後、2005年にコニカミノルタIJ代表取締役社長に就任。

が発足したのは1995年までさかのぼる。廃液の出る銀塩写真にとって代わる環境に優しい技術として位置づけられ、次世代のミニラボ(写真フィルムの現像所)やプリンター事業などが構想されていた。実際にプリンターの試作機を展示会に出展し高い評価を得たこともある。

それにもかかわらず、プリンター本体ではなくヘッドという部品の製造販売という事業形態で中国市場に斬り込んだのは、いくつかの理由があった。

「プリンターを売るには販売チャネルの構築やマーケティングを行う必要があります。しかし当時のわれわれにはそのリソースがないうえに、プリンターを市場に出すというと、顧客から『ここが悪い』これで

は買えない』といろいろ注文を受けました。ところがヘッドに関しては『競合会社よりも品質がいいらしいじゃないか』と向こうから引き合いがきたんです」

そんな時期に当時、中国市場で先行していたイギリスの同業企業からOEM生産のオファーが舞い込んだ。その企業はコニカミノルタに対しインクジェットの技術ライセンスを供与している企業であるが、コニカミノルタの開発した従来の4倍のノズル数をもつ高性能ヘッドを品揃えに加えたいという意図があった。中国市場を一から開拓するのは難しい。そこで営業網をすでに確立している同社が、ライセンス供与しているコニカミノルタIJのヘッドを販売しようとの提案だった。

当初、大野社長はこのオファーに対し検討を進めていった。しかし条件は不利で、全く折り合わなかった。「もうこれは自分でやる」と、ついに大野社長は自社で中国へ進出する決断を下したのである。

信頼するパートナーと「中国開拓団」で市場シェアを急拡大

コニカミノルタIJが中国におけるヘッドの外販を本格的にスタートしたのは、コニカミノルタから分社化された2005年からである。

トップに就任した大野社長は中国で開催されるプリンターの展示会に足繁く通い、日系企業の評判を参考にしながら多くの人と会うなかで、上海に拠点を置く、ある中国プリンターメーカーの経営者と出会った。

「真面目にものづくりに取り組んでいるという評判で、昔、日本に留学経験があり親日家のマインドをもっている方でした。この方が『あなたのヘッドをテストしてみたい』とおっしゃってくれて、われわれは初めて当社ヘッドを使う人がミスをしそうなツボを懇切丁寧に指導しました。日本にもお招きして工場ではプレゼンをして、その後に裏のラーメン屋で日本のラーメンをご馳走したらとてもご機嫌で(笑)」

こうして、その企業からコニカミノルタIJのヘッドを搭載したプリンターが発売されることになった。「サンダーバード(雷鳥)」と名付けられたこのプリンターは、従来のプリンターよりも明らかに画質が良く、「これはどこのヘッドだ?」と市場で評判を呼んだ。

これを最初の一穴として、コニカミノルタIJは中国市場でシェアを短期間で拡大していった。

中国ではトップが顧客に赴くと、リスペクトされ丁寧に扱われる。大野社長はトップセールスで各プリンターメーカーをまわるとともに、個人として名前を売って広告宣伝塔の役割を果たした。

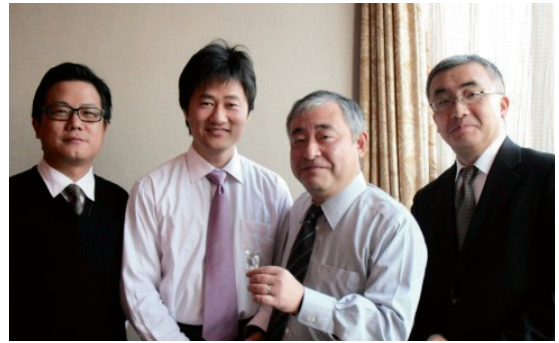
並行して、自社製品の良さを伝えてもらうために中国市場の経験が豊かで信頼のおける人材を獲得。コニカミノルタの別事業で上海事務所の立ち上げに従事した社員と、中国市場開拓の過程で知り合った北京語、上海語、広東語に堪能な香港人エージェントを獲得して顧客を巡回させた。

販売施策としては単にヘッドを売って終わりではなく、顧客が最終製品を完成させるまで徹底して技術支援を行った。顧客の工場に技術者を派遣し、コ



開拓団の技術チームが
現地取引先の元で技術
指導を行う様子。

大野社長と中国開拓を
支えたメンバー。



ニカミノルタIJのヘッドを使いこなすための指導も行っている。これを社内では「中国開拓団」と呼び、技術指導にとどまらず中国市場に合った商品開発につなげる役割まで担わせた。

「開拓団が顧客の現場に入り込むことで、『この人たちは何に困っているのか』ということが全部分かるんです。これによって中国市場にフィットした仕様の製品が作れるようになるわけです」

一方、自社内に対しては中国市場が身近になる風土づくりに取り組んだ。大野社長は中国へ行ったことがない社員の「撲滅運動」を実施。中国で展示会があるごとに10人以上の社員を派遣し、出展されているプリンターの聞き取り調査などを行わせることで中国市場を体感させている。

このように、大野社長は中国市場開拓で有効だった施策について、まずトップセールス、信頼できる市場経験者の獲得、徹底した技術サポート、中国市場仕様の商品開発、そして中国市場が「身近」になる風土づくりの5点であると振り返る。

ただし、これらは試行錯誤のなかから見出した成功のポイントというより、もともと大野社長がもっていた「哲学のようなもの」だという。

国籍や商習慣は関係ない フラットな人間観が世界を広げる

大野社長の経歴を見ると、大学の工学部合成化学科で学びコニカミノルタ（当時コニカ）に入社したものの、技術畑ではなく経営戦略を担う総合企画室に

配属された。後に30代前半の若さでドイツ現地法人と工場を一から立ち上げた経験ももつ。ドイツ駐在は計11年にも及んだ。その後、日本に帰国し事務機のサプライチェーンマネジメントネットワーク構築などを経て、インクジェット事業に携わるようになった。

人脈が重要で、商習慣が独特といわれる中国でのビジネス経験がないにもかかわらず、大野社長が中国市場を瞬く間に攻略できた根底には、業務内容でも担当国という意味でも幅広い経歴のなかで身に付けたフラットな人間観が作用していると思われる。

「日本人だから、中国人だからといったことはビジネスに全く関係ありません。各国の商習慣ということもよくいわれますが、十把一絡げにレッテルを貼らないほうがよい。それよりもオープンマインドで人と接することが重要で、そうすると向こうも同じレベルで話に乗ってくれるものです」

こうして、大野社長がいつでもコンタクトできる人脈は、今や国内外合わせ数万人にのぼるという。

また、大野社長はトップに就任した際「インクジェットで産業革命を起こす」ことをミッションに掲げた。そこからは単に製品を売るだけにとどまらず、市場に影響力を与え変革を起こすようなビジネスを構想していることがうかがえる。そうした視野の広さもやはり幅の広い経験がもたらしたのであろう。

コニカミノルタIJでは今後、大判プリンター用ヘッドに続き、インクジェット技術を活用し衣服にオンデマンド印刷ができるテキスタイルプリンターでも革命を起こすと、大野社長は意気込んでいる。

グローバル人材は三層で考えよ 最も大切なのは「商売センス」

楠木 建氏

一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授

英語の社内公用語化、新人語学研修の必修化、海外での採用強化など、グローバル人材の育成や獲得に向けた各社の試みが百花繚乱だが、落とし穴はないか。もっと大切なものを忘れてはいないか。ベストセラー『ストーリーとしての競争戦略』の著者でもある楠木建・一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授にお話を伺った。

グローバル人材に関する議論が花盛りだが、わりと質の違う問題を同列に並べているというか、混同しているように思えてならない。思うに、この問題は三層に分けて考える必要がある。

最も表層にあるのは、やはり英語の問題である。「習得に時間がかかるから、そんな暇があったら、目の前の仕事に集中したほうがいい」という意見も聞くが、もし地球上の人類全員が日本語を話していたら、と仮定してみるとよい。どこに行っても日本語が通じる。東京から大阪に出張するような気楽さで、世界を股にかけた仕事ができるのだ。誠に好都合だ。

英語を母国語としているアメリカ人、イギリス人、香港人は、そうしたメリットをすでに享受している。そう考えると、海外での成功を期するなら、今や世界共通語となった英語の習得に努めるべきだろう。母国語の言語構造が日本語と同じで、それとは異なる英語の習得が日本人と同じように不得意なはずの韓国人が今や立派に英語を操っている。かの国は、国内市場が狭隘のため、海外で稼げなければ生き残れないという事情が日本より切迫しているためだろうが、日本人もやれないことはない。というか、とりあえずはやるしかないのだ。

愚痴めいてくるが、英語を母国語とするグローバル企業のリーダーたちは、人類の歴史上初めてグローバル組織を構築・運営した古代ローマ帝国人を少し

は見習って英語以外の言葉も習得してほしい、とも思う。ローマ帝国のリーダーたちはギリシャ語とラテン語のバイリンガルだった。

○一生懸命励むしかない 英語とお作法の問題

次に考えるべきなのが、大はマネジメントの仕組みから小は会議の議事進行法まで、欧米企業特有の“お作法”の問題である。それはダイバシティや異文化対応、グローバル・コミュニケーションといった美辞麗句で語られがちだが、彼らとて、本当にそういうことが得意なわけではない。要は英語と同じで、欧米企業が「自分たちのやり方に合わせてくれ」と言っているだけなのだ。欧米企業がなゼインドやアフリカでうまくやれるかといえば、植民地時代、そうやって自分たちの意思を通してきたからである。

英語と同じく、それが「グローバル・スタンダード」ならば、日本人も一生懸命、習得するしかないが、今のグローバル化の中心はアジアである。同じアジア人同士、欧米企業が押し付けてくるお作法にすべて合わせる必要はない。向こう百年ぐらいは英語は使うにしても、「アジアのお作法を自分たちでつくる」という選択肢もいずれは出てくるだろう。

繰り返すが、以上述べた英語とお作法の問題は頑張って習得に励むしかない。逆にいえば頑張れば何



とかなる。ところが最も深層にあって最も解決が困難な問題が他にある。経営人材をいかに発掘して育成するか、ということである。

これはグローバル化の本質を考えてみるとよく分かる。それは、まったくの白紙状態から自分たちのビジネスをどう作るか、ということに他ならない。その時、たまたま英語が必要になり、たまたま違ったお作法が求められるだけ、何より大切なのは商売を作る力なのだ。さらにいえば、これはグローバル化に固有の問題ではなく、国内で戦う際にも、最も重要なポイントである。

●商売丸ごとを動かせる ユニットを組織のなかにたくさん作る

経営人材の対極にるのが担当者である。できあがった仕事の構造があって、ある部分を専門的に担当している人のことである。経済が成熟し、新たな仕事もなかなか生まれにくいので、仕事の構造が固定

化し、担当者としての仕事しか経験できない人材がどんどん多くなっているのはご承知のとおりだ。

つまり、グローバル人材には2種類、必要なのだ。一つは「グローバル経営人材」。これは商売を作る力のある人が英語とお作法を身につければよい。もう一つは「グローバル担当者」である。これも担当者としての能力を磨きつつ、同じく英語とお作法を身につける。後者に比べて前者は少数でよいが、人材の価値としては前者のほうが高い。ところが、多くの企業がここを誤解している。「英語とお作法を身につけた人＝グローバル人材」だと。そうなった途端、グローバル人材として配属される人たちはそもそも数の多い担当者ばかりとなり、いつまで経ってもビジネスが立ち上がらない。

では、そうした経営人材をどう探して育てればよいのか。これがまた難題だ。商売を作る力は英語やお作法といったスキルではなくセンスだからだ。センスはスキルと違い、客観的な把握が難しい。しかも、誰



楠木 建 (くすのきけん)

● 1964年東京都生まれ。92年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。一橋大学商学部助教授および同イノベーション研究センター助教授などを経て、2010年より現職。専門は競争戦略とイノベーション。著書に、『ストーリーとしての競争戦略』(東洋経済新報社)、Dynamics of Knowledge, Corporate System and Innovation in Japan (共著、Springer)、Hitotsubashi on Knowledge Management (共著、John Wiley & Sons) などがある。

にとっても日常の多くの仕事は担当者のそれである。ひどい場合は、経営人材たる社長が、商売をどう伸ばすかを考えず、株主総会の運営や業界団体の付き合いといった社長「担当者」の仕事ばかりをしている企業もある。商売センスのある人を見出すのは非常に困難なのである。

とはいってもやり方はある。企業組織のなかに、商売丸ごとを動かせる組織をたくさん作って、「こいつなら」と思う人材に任せてみることだ。商売は本で学んだり、人から聞いたりしても駄目で、とにかく自分で手を動かしてみなければ分からない。本人も強みや弱みに気づき学習しながら育っていくだろう。小さな組織で成功したら、徐々に、任せる組織のサイズを大きくしていけばよい。京セラの「アメーバ経営」、ミスマの「少人数チーム経営」などが有名だが、事業部制やビジネスユニット制なども同じ範疇にある。総合商社の仕事もそうだ。人材輩出企業といわれる企業は中身がほとんどそうになっている。だから経営人材が育ち、外に行っても活躍できる。

○中小企業大国、ニッポン 担当者ではなく商売人の国

経営人材が育ちにくい最大の原因は規模が大きくなりすぎることだ。そうすると担当者の仕事が増える。「担当者の仕事をさせると日本人は力を発揮しない。

急速にサラリーマン化していく。逆に商売の実権を渡すと大きな力を発揮する」と、ミスマの三枝匡会長が話していた。これは日本の風土が関係しているのではないか、と思っている。アングロサクソンは逆だ。転職の際、会計でも財務会計、マーケティングでも消費者向け、といった具合に、針の穴のような専門性にこだわる。なぜなら、専門性を重視した労働市場が昔からあり、自分の専門性を信じて、担当者の仕事をこなしていけばその道のプロとなり、評価されるルートがしっかりできているからだ。

組織のなかに、丸ごと完結する商売を作って任せると人はものすごい力を発揮するというのを日本の経営者は昔から感覚的に分かっていた。例えば松下幸之助。戦前の1933(昭和8)年、松下電器産業(現パナソニック)に事業部制を導入している。その狙いの一つがまさに「経営者の育成」だった。これは中小企業がもともと日本に多いということとも関係しているのではないか。アジア諸国のなかで比べても、力のある中小企業がこれほど多い国はない。

経営とは意図である。専門分野に閉じこもるよりも商売丸ごとを好む、中小企業が多い、そういった日本の原点に立ち返り、「経営人材＝商売人」候補を意図して発掘し、小さな規模でよいので商売を丸ごととらせてみるべきだ。英語とお作法は、それからでも十分に間に合うだろう。

マーケットの成熟度合いを見極め 適材適所を実現する人事システムを

白木三秀氏

早稲田大学 政治経済学術院 教授・トランスナショナルHRM研究所 所長

日本企業の新興国への進出が急速に進む一方で、
現地で活躍できる人材の育成が追いついていないという現実がある。
新興国市場で日本企業が継続的に強みを発揮していくために、
どんな人材が必要であり、どのような採用・育成の仕組みが求められているのか。

ひとくちに海外でビジネスをするといっても、国によってとるべき戦略は違う。例えば、1985年のプラザ合意直後から多くの自動車・電機メーカーが進出しているタイやそれに続く中国などのマーケットと、これから伸びていくインド、ブラジルなどのマーケットでは社会の成熟度合いも、必要とされる人事戦略も変わってくる。新興国をターゲットに人事を考えるのであれば、まずはその経済発展の違いを正確に理解した上で、どの国にどのような人材が求められているのかを正しく見極めることが肝心だ。

○ミッションを自分なりに咀嚼し 定義できる人材が必要になる

私は2011年3月、タイとインドに1週間ほど滞在し、日本企業から派遣されている日本人マネジャー数人ずつとディスカッションをした。印象的だったのは、同じ企業から派遣されている海外駐在員でも、タイとインドではそれぞれにまったく異なる特徴が見られたことである。

進出してからすでかなりの年数が経過しているタイの場合、日本からの技術・経営移転が進んでおり、ローカルの人材も多く育っている。そのため、新規事業を興すための人材を日本から派遣する必要はほとんどなく、あとはどれだけコストダウンしながら品質の良いものを作っていくかという工夫と、現地オペ

レーションをどのようにしてローカルに任せていくかを考えなければならない時期に来ている。ローカルの社長も徐々に出はじめている。

これに対し、インドではやや状況が違った。日本企業が欧米企業や韓国系企業に比べて出遅れ感が強く、いまだにインフラの整っていないインドでは、「切り込み隊長」的なたくましい人材であることが派遣者の必須条件となる。インドの国内事情は日本ではあまり報じられていないため本社の人間もよく知らず、「とにかく行ってこい」と送り出されるのが一般的だからだ。インド人とのコミュニケーションで重要な英語で不自由がなく、本社から明確な指令がなくても、



自分のミッションを自分なりに定義できる人でないと、インドではうまく行かないだろう。

インドで成功しているマネジャーのもう一つのタイプは「インド人をこよなく愛している」人である。インドの発展を思い、インドのために良かれという判断ができるため、部下からの信頼も厚く、評価もされている。この場合にも「ツールとしての英語が抜群にできること」がポイントとなっている。インドは州ごとの自治が確立しており、地方ごとに使う言語も違う。英語圏からの進出企業も多く、ビジネスにおいては必ず英語で議論する習慣が根付いている。部下全員が共通言語として英語を話す状況下では、英語が十分に使いこなせなければビジネスの成果を出すのは難しい。

したがって、新興国のなかでもとりわけ、これから伸びていくインドのような国で成功できるマネジャーの要件をまとめると、「切り込み隊長的なたくましさがある（ミッションを自分で定義できる）」「現地を理解し、現地の人たちに信頼される」、そして「語学力（英語）がある」の三つになろう。

○「採用」と「育成」に着目しながら 人材を存分に生かせるシステムを

残念ながら、日本企業のなかにこうした人材は非常に限られている。実際、私がタイに行ったときには、以前、ベトナムで調査した際に新工場を立ち上げて成功したマネジャーが再びタイにも派遣されていた。現下の円高もあり、海外に戦線を拡大していかなければならない現状を考えると、「これから人材を育成します」では間に合わないかもしれないと感じられるほど、新興国向け人材は圧倒的に不足している。

この問題を解決していくにはどうしても、今の人事システムを変えていかなければならない。システムによって、人も人の構成も大きく変わる。今は「いない」と思えるタイプの人材も、システムを変えれば

「こんなところに、こんな人材がいたのか」と可視化できるようになることもある。日本企業に欠けているのは、「海外で活躍できる人材を獲得し、育成し、使いこなすためのシステムの構築」である。

人材構成の多様化のための留学生などの採用や国際化要員の採用に関しては、いくつかの企業がすでに実施しているように本社主導で戦略採用を導入する必要もあるだろう。その方が適性のある人材を採用しやすリスクは減るのではないか。

具体的には例えば、応募者の大きなパイのなかから新興市場に向けた人材を選抜して採用するのではなく、それにふさわしい内容の教育をしている大学のゼミにターゲットを絞ってピンポイントで人材を採用していく方法が考えられる。あるいは、バイリンガルの学生を対象とした海外の採用イベントなどに出ていって、そのなかから適性のありそうな人材を選ぶ企業もあるだろう。

最近では、国内でも留学生などを多く採用する企業が目立っているが、問題はそうして採った優秀人材の使い方、育成の仕方にあると感じる。せっかく採用した優秀人材を“飼ひ殺し”にしていないかという点だ。海外留学経験者やグローバルで働けるたくましさをもつ感度のいい人材、語学が抜群にできる学生を採っておいて、それを何年も国内業務に張り付けて海外に出さなかったり、ずっと地方回りの営業をさせていたりという例が数多く見られる。もちろん、仕事を覚えるためのトレーニングは必要だが、いつまでもそればかりでは、せっかく海外で力を発揮できると思っていた人材が萎んでしまう。

同じようなことは、留学生にもいえる。日本の大企業は現在の人事システムのままで、果たして彼らをどこまで生かせるのだろうか。本流から外れたところで飾りのように使うだけなら、優秀な人材はすぐに辞めてしまうか、将来活躍できる人材にはなれない。

留学生でも日本人の学生と同じようなチャンスを与え、能力があればどんどん本流で使い、最終的には、海外現地法人のトップ・マネジメントや本社役員など、日本企業のトップ・リーダーにまで据える覚悟があるかどうかが問われている。

○段階的なステップを踏んで 海外で活躍できる人材を増やしていく

じつは、本国から海外に派遣者を送るケースには二つのパターンがある。一つは、育成を目的としたもの。これは20代から30代前半が対象となる。もう一つは、海外現地法人の統制や技術・マネジメントの移転を目的としたもの。これは非常に困難で経験がないと難しいため、40代以上のマネジャークラスが対象となる。

仮に、海外でマネジメントができる40代マネジャーを数多く育てたいと思えば、まずはその前段階として20代の海外派遣者を増やし、一定の経験を積ませておく必要がある。その場合、重要なのはまず、日本でビジネスの基本を習得させてから、現地にいる現地人のマネジャーのもとで学ばせることだ。そうすることで、現地の事情を深く知ると同時に、日本で

のやり方を相対化して見る目を養うことができる。

日本企業の多くは、人材の国籍に強くこだわっているが、すでに国籍では能力を測れない時代が到来している。海外のグローバル企業のなかには全世界を同じ評価フォーマットで捉え、必要ならば子会社の人材を親会社のトップに据えているところも多い。第三国から来たマネジャーのもとで本社から派遣された若手を育てている例も数多く見られるが、日本企業ではまだ、この第三国のマネジャーが活躍しているケースはほとんどない。

新興国でのビジネスに関していうと、日本企業は中国などの漢字圏ではある程度のプレゼンスを示すことができているが、インドやアフリカなどそれ以外の国でのプレゼンスは圧倒的に低い。どのタイミングで進出するかは個々の企業の判断によるが、全体として見た場合、漢字圏以外で日本企業がどれだけプレゼンスを高められるかは、今後の大きな課題となっていく。

海外の人材を自らの雇用を奪う敵として捉えるのではなく、どう味方につけるかを考えていかないと、日本企業が新興国のマーケットに切り込んでいくのはますます難しくなっていくだろう。



白木三秀 (しらきみつひで)

● 1951年生まれ。早稲田大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士（経済学）。国士舘大学政経学部助教授・教授等を経て、1999年、早稲田大学政治経済学部教授。2005年より現職。同大学トランスナショナルHRM研究所所長兼任。近著に『チェンジャング・チャイナの人的資源管理』（白桃書房、2011年）や『グローバル・マネジャーの育成と評価』（早稲田大学出版部、近刊）がある。

総括

グローバル競争は、「人材開発能力」の時代へ

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

自社の競争優位性が明確であれば、グローバル展開は比較的容易である。しかし、一般的には国境を超えると競争環境は変わり、もともと持っていた強みがうまく発揮できなくなってしまう。新興国の台頭で、競争環境が激変するなか、頼りになるのは人、とりわけ「グローバル経営人材」である。

「モノの輸出」から 「組織能力の輸出」へ

国内での強みや競争優位性がそのままグローバルで通用するのであれば、グローバル展開の難易度はかなり低下する。例えば、富裕層を相手にするようなブランド品や嗜好品であれば、地域ごとに商品をローカライズする必要もなく、全世界で同じ商品と同じコンセプトで売ることができる。そのため、「モノ」そのものに優位性をもつ企業は、グローバル展開は比較的たやすいといえる。

しかし、競争優位の源泉は、表層的な「モノ」だけではない。卓越した商品を継続的に生み続ける R & D の仕組みというケースもあれば、効率的であるが高品質なモノを作り続ける能力という場合もある。例えばヤマト運輸の場合、「宅急便」という「ビジネスモデル」と、そのモデルを支える業務オペレーション、組織・人材マネジメント、セールスドライバーの質、企業理念、組織風土といった「組織能力」が、国内の競争優位の源泉であり、その「ビジネスモデル」と「組織能力」そのものを海外へ輸出している。

同社のグローバル化の難しさは、誰が見ても分かりやすい「モノ」でなく、「形のないサービス」を輸出している点にある。それゆえ、人の採用、教育、評価・

報酬の仕組みが、競争優位の源泉につながってくる。例えば顧客接点を担うセールスドライバーの採用・育成で重視するものは、海外でも日本と同様、ホスピタリティが重要な軸となっている。

個人から個人へ荷物を送るという習慣がない海外の国において、「宅急便」のビジネスは、無から有を生むようなビジネスである。人々が裕福になってくれば、互いにモノを送るということが習慣化し、それが便利だと感じれば、もっと使ってみようと思うようになるだろう。このような予測に基づいたグローバル展開である。そういう意味では、「宅急便」はある種の文化であり、ヤマト運輸の試みは、「文化そのものの輸出」になる。実現することが困難なことのようと思われるが、同社にとってこれらの困難は、日本で過去に経験したものでもあった。そのため言葉や文化の違いはあるものの、実現したいことやそのためのステップは、組織知としてすでにもっている。

「商品」「組織能力」に依存しない グローバル展開の必要性

ヤマト運輸のグローバル展開は、国内での強みや競争優位性をそのままグローバルへ適応していく代表例である。同様にコンビニエンスストアや製造現場のものづくりも、日本国内の競争優位の源泉である

「組織能力」をグローバルに展開していった事例である。しかしながら、新興国企業の台頭による競争の激化や、新興国・BOP*市場の変化に対応するためには、これまで国内で通用してきた強みを輸出するだけでは乗り越えられなくなってきた。換言すれば、「商品」や「組織能力」だけでは戦えなくなってきたのだ。

ましてや、圧倒的多数の企業が、国内での強みや競争優位性をそのままグローバルで展開できないか、強みや競争優位の源泉を必ずしも明確にできないでいる。このような企業でも、「国内市場の縮小」という環境のなか、グローバル化を図る必要があるのが現状だ。また、買収というオプションによってグローバルでの成長を図っている企業も少なくない。

その際にキーになるのが、「グローバル経営人材」である。楠木氏が言うところの「商売センス」をもった「経営人材」であり、白木氏が言うところの「新興国向け人材」である。

伊藤忠商事の金光氏は、合併会社であったものの、会社の形をなしていないところへ単身で乗り込み、収益化を実現していった。コニカミノルタIJの大野氏の事例は、新興国での市場開拓において、技術的なアドバンテージはあったものの、商習慣が異なる地域での人脈を駆使した展開、市場に合わせた商品開発などを行い、その結果、大きな成果へつなげていった。パナソニックの清水氏の場合は、海外子会社の再建である。それまでの歴史があるだけに、ある意味、創業よりも困難が伴う仕事であった。

いずれのケースも「商売センス」がある「経営人材」の成功事例である。会社がそもそももっていた「組織能力」や会社の強み・競争優位性ではなく、「人」そのものに依存した事例である。そのようなグローバル経営人材をどれだけ育てていくかということが、競争優位につながっていくのである。

「組織能力構築」競争から 「人材開発能力」競争へ

従来の競争優位性が必ずしも通用しなくなってい

くなか、これからはものづくりに代表されるような日本型「組織能力構築」の競争だけではなく、「グローバル経営人材」をどれだけ育成していくことができるかという「人材開発能力」の競争になってくるといえる。

そのためにはまず採用だ。金光氏のように、「海外でビジネスを立ち上げてみたい」という意欲がある人材を採用する必要がある。白木氏が言うように、自分で自分のミッションを決め、それに邁進する資質があるかどうか見極める必要がある。そのような人材が日本で少ないのであれば、採用プールをグローバルに広げて考える必要がある。

次に育成の機会、仕組み、風土である。優秀な人が入社しているにもかかわらず、そのポテンシャルを生かし切れない企業は多い。「グローバル経営人材」の育成は、OffJTよりもグローバルでの修羅場経験が果たす役割が大きい。清水氏は米国での経験がマレーシアの成功の土台になっており、大野氏はドイツでの経験が中国市場を開拓するうえでの哲学になっている。修羅場は、国内でもデザインできる。楠木氏は、組織サイズを小さくし、若い人に多くの事業そのものを任せる機会を増やす仕組みを提案している。

そしてそのような修羅場経験は、単なる経験として眠らせていてはいけない。そこから何を学んだのかを内省し、自分の言葉で自分の哲学にしていこうことが、次の成果につながる。また、修羅場経験を乗り越えるにはコーチやメンターなどのサポートが必要である。豊富な人材プールがあればいいが、希少な次世代リーダー候補を生かすために、修羅場経験の最中に潰さない工夫が必要である。

まとめると、修羅場のデザイン、修羅場中のサポート、修羅場後の内省が、「グローバル経営人材」を育成するうえで必要なことであり、その人材が新しいビジネスを作っていく。さらに、そのような人材をどれだけ育成することができるか、換言すれば、「人材開発能力」が、激変するグローバル競争を決めていく時代になってきたといえるだろう。

*「Base of the Pyramid」の略。世界の所得別人口構成のなかで、最も収入が低い所得層を指す言葉で、約40億人がここに該当するといわれる。



物言う人材を恐れずに取り込み 日本の「クールさ」を発信すべき

GLOBAL INSTITUTE FOR TOMORROW Founder & CEO **チャンドラン・ナイール氏**

日本企業が新興国でリーダーシップを発揮しながら、その市場で成功していくためには何が必要か。「日本」「欧米」「新興国」のそれぞれに精通し、近年は香港を拠点にアジアの若きリーダー育成にも取り組むチャンドラン・ナイール氏に、その考えを伺った。

大使となれる人材を増やし 「コミュニケーション力」を磨く

日本の大企業はすでに50年以上前から海外に進出し、その高い技術力と資金力を背景に、ある程度の成功を収めてきた。問題は、その成功の方程式が近年、なかなか通用しなくなっている点にある。

技術と資金に関していえば、中国やインドの企業もすでに相当な力をもっている。その優位性が崩れた今、日本企業が力を入れて取り組まなければならないのは「コミュニケーション力を磨くこと」だ。この点において、日本企業は欧米企業ばかりか、中国や韓国の企業にも大きく水をあけられている。

海外のビジネスパーソンが思う日本人のイメージは「規律正しく勤勉だが、おもしろみがない」というものだ。しかし、これは一種のステレオタイプで、実際にはもっと多様な「日本人らしさ」がある。日本をよく知る人々は「日本ほどクールな国はない」と言う。日本にはアニメやファッションなど優れたポップカルチャーがあれば、ひなびた温泉の露天風呂のように、のんびりくつろげる場所もある。スーツをカッコリ着込んで四角四面

なことしか言わない日本のビジネスパーソンも、オフタイムになればだけた一面を見せる。日本人と深くつき合えば、決して規律正しく勤勉なだけのつまらない国民ではなく、ポップで革新的でユニークな面があることも十分に理解できるだろう。

ただし残念なことに、日本企業はその「クールな」イメージを企業文化にうまく取り込むことも、ユニークで多様な人材を組織のなかにとどまらせることもできていない。海外に出て行っても、日本人だけで固まり、新しい血を入れることを拒否し続けているかに見える。

日本企業のもつ本当の良さを新興国の人たちに理解してもらうには、「ウチ」に精通しながらそれを「ソト」に向かって正しく伝えることができる「大使」のような人材が必要だ。日本企業には高い技術力も世界に誇れる経営哲学もあるが、この大使となれる人材が少ないために非常に損をしている。このことは、じつは世界経済全体にとっても大変大きなマイナスだと私は思う。

経営者は意識改革に向けた 明確なメッセージを

真のグローバル経営とは、侵略者のように海外に出て行って「ここはオレの土地だ」と旗を立てることではない。その土地で必要な人材を育成し、共に栄えていける環境を作っていくことこそが、新興国が求めるグローバル経営だ。人材育成には現地の人々とのコミュニケーションが欠かせず、そのための語学スキルも必



チャンドラン・ナイール (Chandran Nair)

マレーシア生まれ。環境コンサルティング会社、Environmental Resources Management (ERM) を創設し、2004年3月までチェアマンを務める。専門分野は持続可能性、CSR、投資地政学、リーダーシップ育成、企業倫理。2004年、独立系シンクタンク「GLOBAL INSTITUTE FOR TOMORROW」を創設。Young Leaders Program (GIFT-YLP) を開発し、中国、インド、カンボジアなどでアジアのリーダー育成に取り組む。香港・台湾政府の方針を決定する際のキーパーソンの一人。英国王立芸術協会フェロー。

要になる。もし、私が日本企業の経営者ならば、「3年以内に30%の社員が英語を話せるようにする」とすぐにも宣言するだろう。マネジャー層に対しては、「最低でも英語、加えてできれば中国語かヒンズー語のいずれかを習得して欲しい」と伝える。

将来のマネジメント層に対して1年間かけて語学をみっちり学ばせる、あるいは、社内の一角に誰もが学べる語学教室を設けるなどの試みは大企業ならばたいした投資金額にはならないし、社内に向けて改革への強いメッセージを発信できる。それが分かっているながら実行できないとすれば、組織が硬直化し、官僚化していることの証拠だ。

日本企業に限らず、組織というものは大きくなればなるほど保守的で柔軟性を欠くものになっていく。成長へのプレッシャーが大きくなると、定性よりも定量的な見方が強くなる。口では「革新を起こせる優秀な人材が欲しい」と言いながら、実際にはそうした人材をことごとく潰してしまう。実際、私は大企業を飛び出した優秀な人材を数多く知っているし、「英語」や「中国語」に長けた日本人にも多く出会っている。問題は、そうした才能ある人々が、大企業ではなぜか生き活きと働き続けることができない点にもある。

社内を「アングラ化」し 経営層の若返りをスムーズに

新興国で成功したければ、日本企業はもっと型破り

でエネルギー的な人材や多様でユニークな発想をもった人材、強いメンタリティを兼ね備えた人材を取り込み、硬直化した組織を柔軟なものへと変えていく必要がある。それは、私の言葉でいえば「社内アングラ化」だ。変化を推進する一方で、日本人が本来もつ責任感の強さや私利よりも社会の利益を尊重する精神といった美点は失ってはいけない。

新興市場に立ち向かえる人材はそもそも、大企業の安心感や安定など求めない。それよりも、仕事そのもののやりがいや創造性、敬意をもって扱ってくれることを望んでいる。それに応える環境ができていれば、日本人であれ外国人であれ、優秀な人材はおのずと企業にも集まってくる。すなわち、率直に意見を言う「反乱分子」を恐れず、大らかで打ち解けた「露天風呂のメンタリティ」をもち、「ワクワクドキドキできるようなミッション」に全力で取り組める環境を作り出すこと。それが、日本企業が今、全力で取り組むべき改革だ。

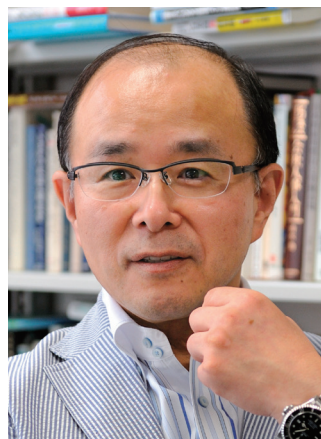
新興国で成功するために日本企業は欧米企業の真似をすべきではないし、する必要もない。ただ、一つだけ彼らから学べるのは、経営陣の若返りをスムーズにすることだろう。経営者は55歳になったら後進へのバトンタッチを考え始め、40歳から45歳の若手をマネジメント層に登用し、意思決定の経験を多く積ませる。優秀な人材はもう、自分たちの順番が回ってくるのをいつまでもおとなしく待っていてはくれない。

ひと昔前と比べると、日本の大学にもキャリア教育がだいぶ浸透してきたようだ。一方で、日本の場合、大学と企業間に大きな“溝”があるといわれ、大学教育の職業的有用性が改めて問題になっている。溝を埋めるにはどうしたらいいのか、溝を埋めた後にはどんな課題があるのか、文京学院大学の谷内篤博教授に疑問をぶつけてみた。

谷内篤博氏

文京学院大学経営学部 教授

大学も企業も多様な働き方を 認める時代がすぐそこまで来ている



企業が大歓迎するインターンシップとは

——震災の影響は一段落しつつありますが、新卒の就職状況はまだまだ厳しいようです。そもそも日本では、企業が欲しい人材と、大学が育てる人材の間に大きなギャップがあるといわれていますが。

大学教育の職業的有用性（レリバンス）の問題ですね。最も端的な例がインターンシップでしょう。文系の場合、2週間程度のものが多いようですが、そんな短い期間で何が学べるのか疑問です。私は2年前まで本学の人間学部で教えていたのですが、日本で初めて、社会人基礎力を身に付けるための「共生社会学科（現在のコミュニケーション社会学科）」という学科を立ち上げました。その時に実施したインターンシップが実に3カ月という長期のものでした。職場でのコミュニケーションや上司の指示の与え方を観察するといった課題を毎週与えて、月曜日から木曜日までは学生を企業に行かせ、社員と同じように働いてもらいました。金曜日は大学でその週の振り返りをやり、次週の課題を持ち帰るわけです。

——大変手が込んでいますね。

送り出す前がまた大変です。ビジネスマナーから始まり、言葉遣いや文書の書き方、組織や戦略とは何かまで、15週間かけて教え込むのです。下手な新入社員教育よりレベルが高いものですから、企業に

とっては即戦力の貴重な人材だったはず。ある学生が大手スーパーマーケットのインターンシップに行きました。店を定点観測させたら、毎日、特定の時間帯に必ず売上が落ちることが分かったので、ホームページで告知する、チラシを撒くといった方策を会社側に提案し、実際に試してみたら、みごと、その時間帯の売上が回復したのです。次に売り場のレイアウトも変えさせてもらったら、売上がまた伸びました。最後は会社案内の作り替えです。仕事内容や先輩の話、将来のキャリアといった、学生が本当に知りたい事項を盛り込むべきと提案したら、ほとんどを取り入れてくれました。他の企業に行った学生も、会社に必要な帳票類を作ったり、顧客獲得のためにエリアマーケティングの考え方を提案して採用されたり、大層な活躍ぶりでした。

キャリア教育と高校改革の関係

——3カ月やるからそこまでの提案ができるわけですね。実際、アメリカや中国のインターンシップは半年など長期にわたるのが標準で、しかも、あらゆる学部の学生が経験するようです。

理系はともかく、日本の大学において、文系で3カ月というのはかなり長期だと思います。文学部を出ようが経営学部を出ようが、世の中に出て働くとい

うことに変わりはありませんから、文学部だからインターンシップ制度がない、というのはおかしいことです。日本の大学にありがちな縦割り制の弊害ですね。それをなくすには、キャリア教育やインターンシップを全学共通科目として入れて学部横断の必修科目にすればいいと思います。大切なのは、キャリア教育は就職試験対策ではないこと。職業と大学をつなぐものでなければ意味がありません。人間としてどう生きるか、働くとはどういうことか、きちんと学ばせないといけません。

——キャリア教育を始める時期は、どのくらいがいいのでしょうか。

以前、『13歳のハローワーク』という本が話題になったように、小学校高学年から中学校1年くらいの時期には始めるべきでしょう。大学に入ってからでは遅すぎます。これは私の持論ですが、そのためには高校の改革も必要だと思います。具体的には普通高校をなくすことです。普通教育と専門教育を選択して学ぶことができ、大学に進学する人もいれば社会に出て働く人もいる総合制の高校の数が増えています。そういう高校と、農業や工業といった専門教育を行う高校と2種類にするのも一案と思います。

職種別労働市場の整備を

——なぜでしょうか。

普通高校を出た生徒は往々にして偏差値に従い、入れる大学の、入れる学部に行きます。そうすると、将来どんな仕事に就こうかという思考が抜け落ちてしまい、有名企業の正社員になりたい、としか考えなくなるのです。1995年に日経連（当時）が正社員重視の姿勢を改め、有期雇用の人たちをもっとうまく使うべきだ、という内容の提言書を発表しました。雇用ポートフォリオの考え方です。当時、雇用の非正規化をますます進めるものとして批判もされましたが、その流れは強まっています。その結果、大学を出る人はどんどん増えているのに、正社員になれる人の数はどんどん減っている。それにもかかわらず、今の大学は卒業生全員が正社員として働くことを前

提にしています。そうではなくてフリーターを始めとしたいろいろな働き方があっていい。フリーターがフリーターのまま終わらなければ、という留保条件付きですが。いずれにせよ、大学も企業も多様な働き方を認める時代がすぐそこまで来ているのではないのでしょうか。そして、それが本物になるためには職種別の労働市場が必要なのですが、日本は未整備です。例外はSEとバイヤーくらいでしょう。

——SEにはその能力を測るITスキル標準という国家基準がありますし、過去従事したプロジェクトを見ればその人の能力が概ね予測できます。

はい。バイヤーもそうで、実績と能力がつながっています。日本企業が社員教育にお金をかけるのは、終身雇用で人が辞めないのが、投資した分が必ず回収できるからだ、といわれてきました。しかも、その能力はその企業でしか通用しない特殊なものだ、と。でもこれだけ情報があふれる時代、特定の企業でしか通用しない能力など果たしてあるのでしょうか。あったとしても、たかが知れているでしょう。そういう時代の変化も考えると、所属する企業ではなく、自分の専門性や市場価値のほうに重きを置くプロフェッショナルがもっと増えるべきだと思います。古い産業から新しい産業に人を移動させるためにも必要ですし、それは社会にとってもいいことです。そのためには労働市場の整備が必要ですし、大学も企業も、変わらなければなりません。大学だけが努力しても、企業だけが頑張っても駄目で、お互いが手を携えないとうまくいかないでしょう。

聞き手／入江崇介（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

やちあつひろ

● 早稲田大学法学部卒業、筑波大学大学院教育研究科修士課程修了。上場企業の人事部、住友ビジネスコンサルティング（現日本総研）、三和総合研究所（現三菱UFJリサーチ＆コンサルティング）などを経て現職。専門は人的資源管理論、組織行動論。『働く意味とキャリア形成』『大学生の職業意識とキャリア教育』（以上、勁草書房）、『日本の雇用システムの特徴と変容』（泉文堂）などの著書がある。

グローバル人材マネジメント課題と施策実施状況の実態

B to B 企業と B to C 企業の共通点と相違点に着目して

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

主任研究員 入江崇介

はじめに

かねてからチャレンジしてきたか否かにかかわらず、成長戦略の一つとしてグローバル展開を推進する企業は枚挙にいとまがない。一方、それらの企業は、進出国の増加に伴い多様化する顧客の嗜好や、欧米企業のみならず成長著しい新興国企業をも相手に繰り広げ

られる競争など、複雑かつ過酷な市場の現実に直面している。

同時に、企業はもう一つ悩ましい現実に直面している。それは、進出国を増やすほどに多様化する従業員のマネジメント、海外の競合との人材争奪戦、複雑なグローバル事業をマネジメントする人材の育成といった、事業のグローバル化に伴うグローバル人材マネジメント課題である。その解決が

できないがゆえに、事業のグローバル展開に支障をきたしている企業、また第一歩を踏み出すことに躊躇している企業も少なくないだろう。

そこで、本報告では、課題解決の第一歩である現状把握を目的とし、日本企業が直面しているグローバル人材マネジメント課題の実態、またグローバル人材マネジメント施策の実施状況について、B to B (法人企業が顧客)とB to C (一般消費者が顧客)という取引形態別、また海外での競争優位の発揮状況別に比較を行った結果をご紹介します。

調査概要

調査概要は図表1のとおりである。189社の内訳は、業種については製造業：製造業以外＝7：3、海外売上比率については10%未満：10%以上50%未満：50%以

図表1 調査概要

調査目的	日本企業のグローバル人材マネジメントの課題と実態、ならびに人事施策導入の背景にある意図を明らかにする
調査対象企業と回答者	主に従業員 1000 名以上の日本企業の、グローバル人材マネジメントの全体像を把握しているミドルマネジャー以上
調査方法	郵送調査法（一部持参）
調査内容	・海外展開の方針・戦略 ・グローバル人材マネジメント課題の実態 ・グローバル人材の実態 ・グローバル人事施策の実態（各人事施策導入の背景にある意図、課題意識） ・海外現地法人の人事施策の実態
実施期間	2011 年 7 月～ 8 月
有効回答数	189 社（有効回答率 27.1%）

上＝4:4:2であった。本報告では、調査のうち「グローバル人材マネジメント課題の実態」「グローバル人材に必要な特徴」「グローバル人材として活躍できなかった人の特徴」「グローバル人事施策の実施状況」の4点について、前述のとおり「取引形態別」もしくは「海外での競争優位の発揮状況別」に集計した結果をご紹介します。

なお、取引形態については、主要事業の取引形態がB to B(以下、to B)かB to C(以下、to C)か、競争優位の発揮状況については「事業の強みの源泉(顧客との強い関係性、魅力的な製品・サービス、オペレーションの安定性・効率性)が海外で活かしていると思うか否か」の回答結果によって分類を行った。

また、取引形態と業種の関係、競争優位の発揮状況と海外売上比率の関係は、図表2、図表3のとおりである。相対的に製造業においてはto B企業が多いこと、海外売上比率が高い企業は海外で事業の強みの源泉が活かしている(＝競争優位を発揮)と回答していることが確認された。

取引形態によって異なる、海外現地法人での課題

取引形態別の日本本社におけるグローバル人材マネジメント課題の選択率は、図表4のとおりである。概して、to B企業群とto C企業群との間に大きな選択率の差は見られなかった。

両者で選択率が高いものは、「日本人の語学教育(英語など)」「to B:78.5%、to C:80.4%(以下、

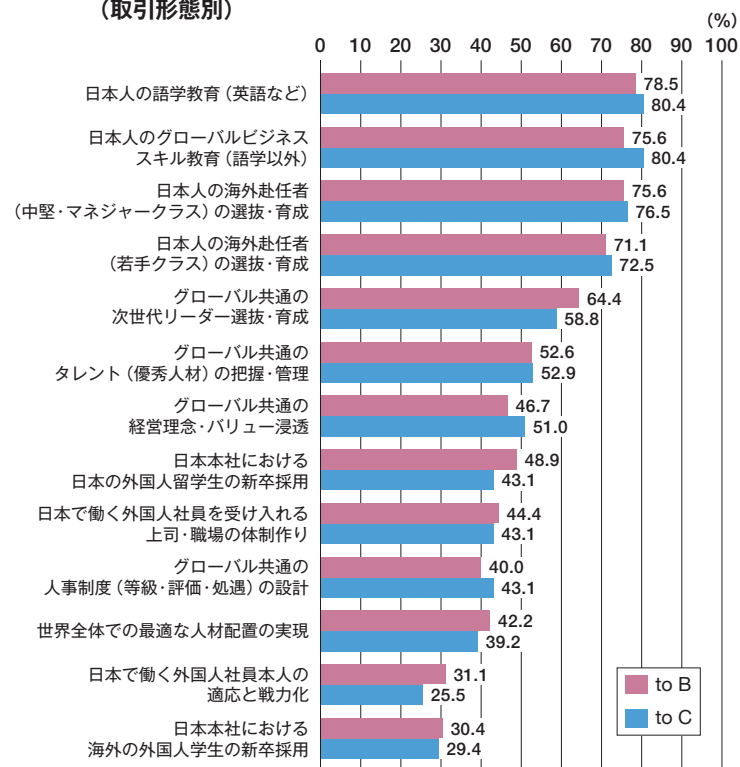
図表2 取引形態と業種のクロス集計

		業種			計
		製造業	製造業以外	無回答	
取引形態	to B	100	35	0	135
		74.1%	25.9%	0.0%	100.0%
	to C	29	20	2	51
		56.9%	39.2%	3.9%	100.0%
	無回答	1	2	0	3
		33.3%	66.7%	0.0%	100.0%
計	130	57	2	189	

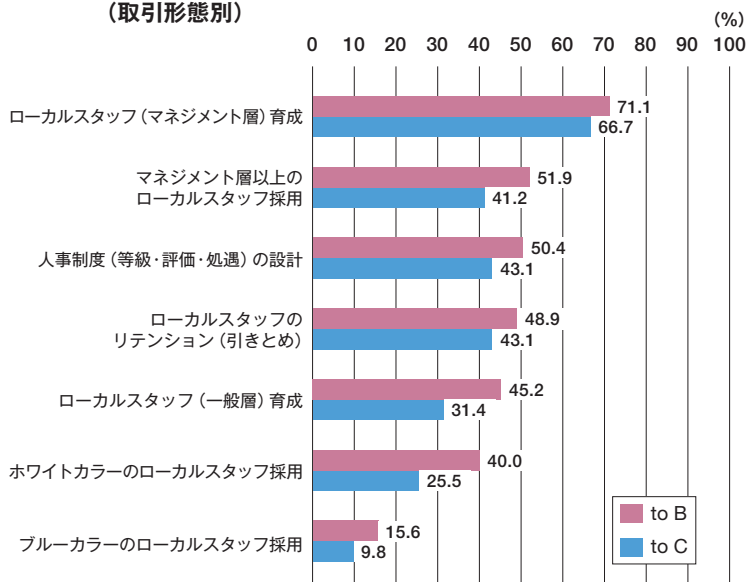
図表3 競争優位の発揮状況と海外売上比率のクロス集計

		海外売上比率				計
		10%未満	10%以上 50%未満	50%以上	無回答	
事業の強みの源泉	活かしていると思う	25	40	38	8	111
		22.5%	36.0%	34.2%	7.2%	100.0%
	活かせていないと思う	41	26	5	2	74
		55.4%	35.1%	6.8%	2.7%	100.0%
	無回答	3	1	0	0	4
		75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	100.0%
計		69	67	43	10	189

図表4 日本本社におけるグローバル人材マネジメント課題(取引形態別)



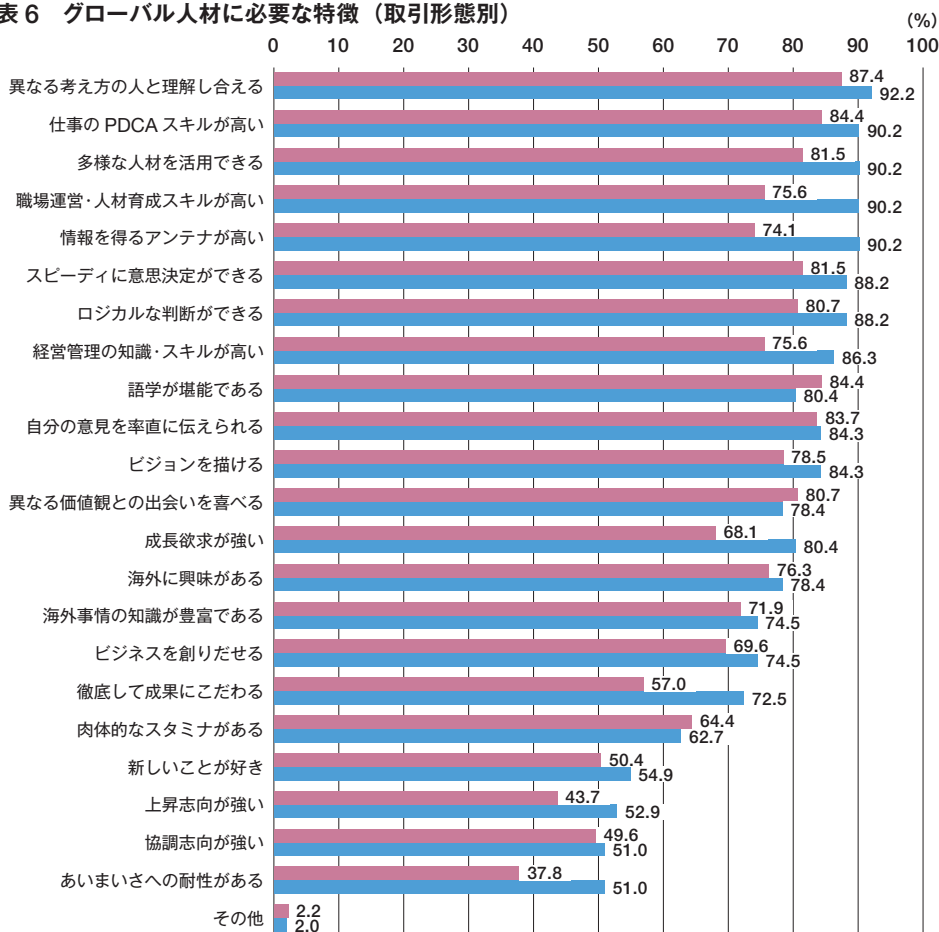
図表5 海外現地法人におけるグローバル人材マネジメント課題
(取引形態別)



数値はこの順で表示))、「日本人のグローバルビジネススキル教育(語学以外)」(75.6%、80.4%)、「日本人の海外赴任者(中堅・マネージャークラス)の選抜・育成」(75.6%、76.5%)、「日本人の海外赴任者(若手クラス)の選抜・育成」(71.1%、72.5%)であり、7割を超えていた。これらの結果は、「世界で戦える日本人の育成」が、取引形態にかかわらず喫緊の課題として認識されていることの証左といえる。

続いて、取引形態別に海外現地法人におけるグローバル人材マネジメント課題の選択率をまとめた

図表6 グローバル人材に必要な特徴(取引形態別)



ものが図表5である。

to B、to C双方の企業群でも選択率が高いのは、「ローカルスタッフ（マネジメント層）育成」（71.1%、66.7%）であり、およそ7割であった。これは、海外現地法人のマネジメントを現地人材に委ねる、いわゆる「現地化」が各企業にとって課題となっていることの表れと考えられる。

一方で、選択率に10ポイント以上の差が見られたのは、「マネジメント層以上のローカルスタッフ採用」（51.9%、41.2%）、「ローカルスタッフ（一般層）育成」（45.2%、31.4%）、「ホワイトカラーの

ローカルスタッフ採用」（40.0%、25.5%）であり、いずれもto B企業群において選択率が高かった。

その他の課題についてもto B企業群の選択率が高く、日本企業の強みである高品質を機軸に相対的に早い時期から海外で成功を収めてきたto B企業群において、現地人材の活用を進めるがゆえにさまざまな課題が顕在化していることが推測される。

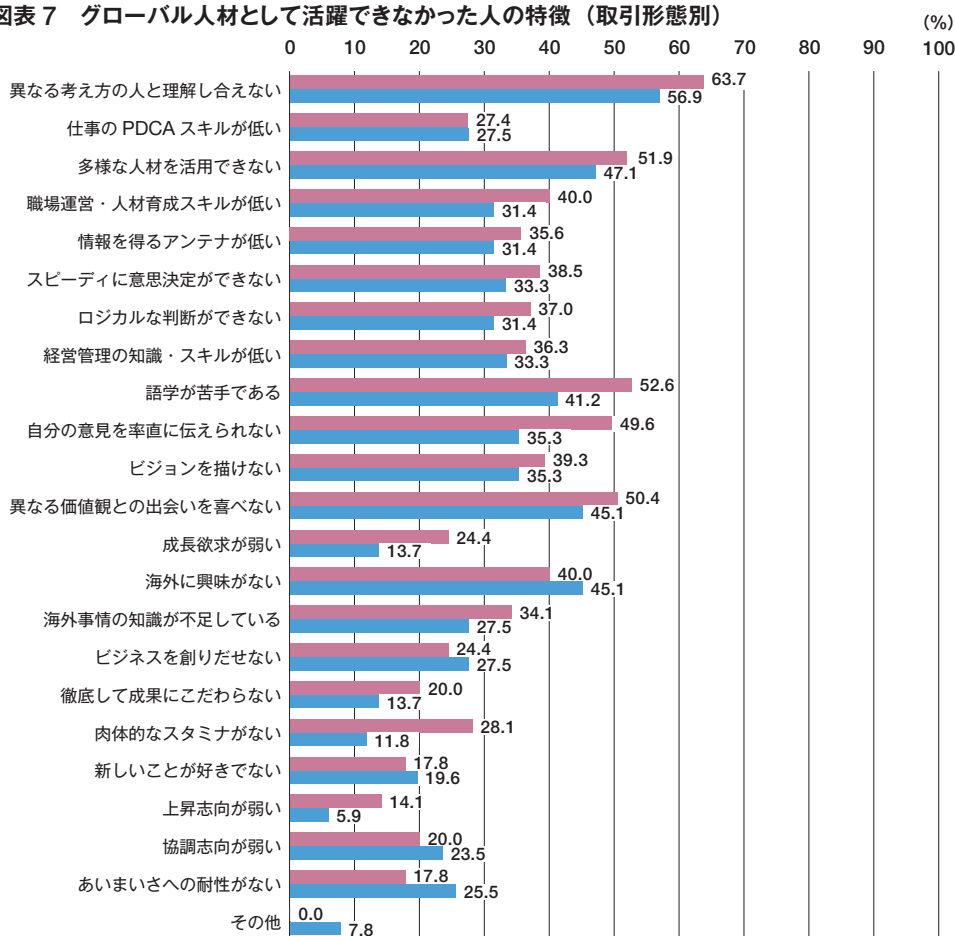
すなわち、グローバル展開を急速に進めているto C企業群もto B企業群同様に、近い将来現状以上に多くの課題に直面する可能性が示唆されている。

成否を分かつ最初の壁は異文化への対応力

続いて、日本人のグローバル人材に必要な特徴（図表6）ならびにグローバル人材として活躍できなかった人の特徴（図表7）について回答結果をご紹介します。

全体的な傾向として、グローバル人材に必要な特徴の選択率はto C企業群、グローバル人材として活躍できなかった人の特徴の選択率はto B企業群で高い傾向にあった。これらの選択率の高低差は、相対的に早期からグローバル展開を行ってきた企業が占める割

図表7 グローバル人材として活躍できなかった人の特徴（取引形態別）



合が高いto B企業群と、近年急速にグローバル展開を進めている企業が占める割合の高いto C企業群の特徴に起因している可能性があるため、ここでは微細な差ではなく、大まかな特徴についてご紹介する。

グローバル人材に必要な特徴として選択率がto B企業群、to C企業群にかかわらず特に高かったのは、「異なる考え方の人と理解し合える」(to B:87.4%、to C:92.2%〈以下、数値はこの順で表示〉)、「仕事のPDCAスキルが高い」(84.4%、90.2%)、「多様な人材を活用できる」(81.5%、90.2%)などであった。

一方、グローバル人材として活躍できなかった人の特徴のうち選択率がto B企業群、to C企業群にかかわらず特に高かったのは、「異なる考え方の人と理解し合えない」(63.7%、56.9%)、「語学が苦手である」(52.6%、41.2%)、「多様な人材を活用できない」(51.9%、47.1%)、「異なる価値観との出会いを喜ばない」(50.4%、45.1%)などであった。

両者を比較すると、グローバル人材に必要な特徴としては異文化への対応力、業務遂行力の双方に関するものの選択率が高くなっているのに対し、活躍できなかった人の特徴としては異文化への対応力に関するものの選択率の高さが際立っている。

グローバル人材に求められることは「海外で、与えられた目標に対して、高い成果をあげること」であり、求められる特徴として業務遂行力が取り上げられるのは当

然の結果と考えられる。しかし、異なる文化的背景をもった人々と理解し合えない、語学が苦手でコミュニケーションがとれないなどの状況では、仕事で成果をあげる以前に、そもそもスタートラインに立つことすらできない。取引形態にかかわらず、このような現実を目の当たりにしているからこそ、活躍できなかった人の特徴として異文化への対応力に関するものの選択率が高くなったのではないだろうか。

英語教育は 必須の施策

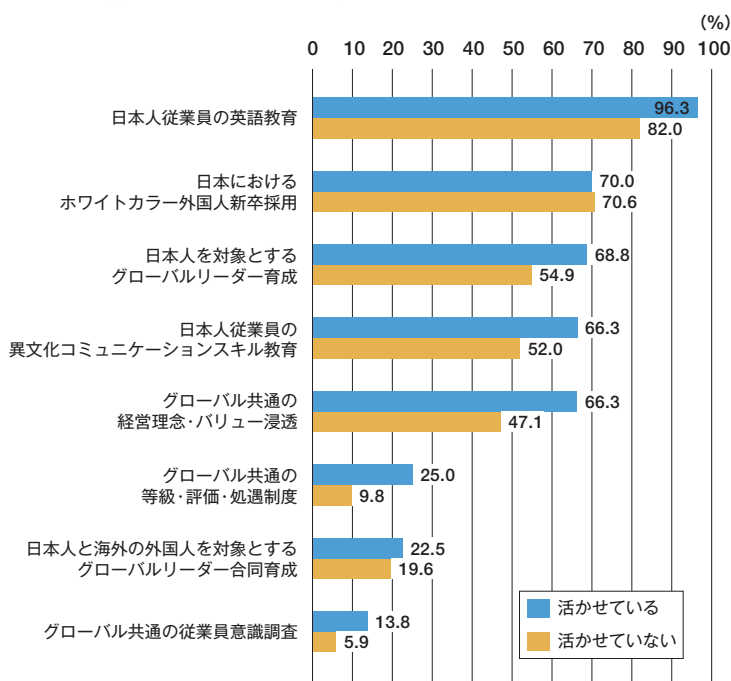
それでは最後に、グローバル人事施策の実施状況について、事業の強みの源泉を活かしている企業群と活かしていない企業群を比較したものを、to B(図表8)とto C

(図表9)の各企業群ごとにご紹介する。

「日本人従業員の英語教育」は、to B企業群かto C企業群か、また事業の強みを活かしているか否かを問わず、実施率は8割を超えていた。特にto B企業群において、強みを活かしている企業での実施率は9割を超えており、「社内公用語の英語化」は極端としても、日本人のビジネスパーソンにとって英語習得は不可避な課題になっているといえそうだ。

続いて実施率が高かったのは、「日本におけるホワイトカラー外国人新卒採用」であり、to C企業のうち強みを活かしていない企業において特に実施率が高かった(85.0%)。外国人新卒採用の目的は、国籍を問わず優秀な人材を採用するなどさまざまなものがある

図表 8 toB 企業群のグローバル人事施策実施率
(競争優位の発揮状況別)



が、to C企業かつ強みを活かしていない企業群でその実施率が特に高くなっていたことの背景には、消費者としての肌感覚をもった外国人材を、現地マーケットと日本の製品・サービスの橋渡しを行う人材として積極的に採用しようという意図が表れている可能性がある。

「グローバル共通の経営理念・バリュー浸透」も実施率が高く、to B、to C双方の企業群において、特に強みを活かしている企業で実施率が高くなっていた。強みが明確な企業において、理念やバリューを浸透させることによって、強みの再生産を行っていることがこの結果に通じていると考えられる。

「日本人を対象とするグローバルリーダー育成」「日本人従業員の異文化コミュニケーションスキル教

育」も、強みが発揮されている企業において、相対的に実施率が高くなっていた。海外で強みを発揮している企業が、さらなるグローバル展開を目指すために、継続的にグローバル人材を育成し続けていることが、この結果に表れているのではないだろうか。

一方で、相対的に実施率が低かったのは、「日本人と海外の外国人を対象とするグローバルリーダー合同育成」「グローバル共通の等級・評価・処遇制度」「グローバル共通の従業員意識調査」である。「グローバル共通の等級・評価・処遇制度」については、選択率が低いながらもto B企業群、to C企業群の双方において、強みの源泉を活かしている企業において導入率が高くなっている。各国ごとの賃金相場のばらつき、共通の等級

制度導入の是非など、検討すべき課題が多く、簡単には取り組めないテーマではあるが、世界全体での最適人材配置やタレントマネジメントとは不可分なテーマであるため、今後ますます導入が進むことと思われる。

おわりに

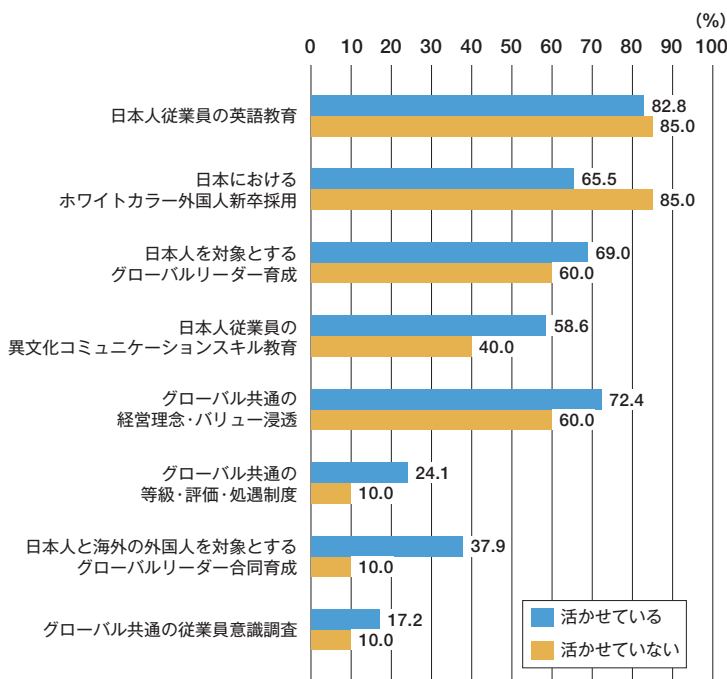
英語教育、現地化、留学生採用など、近年人材マネジメント雑誌などでしばしば目にするテーマが、実際に各社が直面している課題と符合していることが、本調査から改めて明らかになった。

そして、これまでの海外進出の歴史に違いのあるto B企業とto C企業、また競争優位を海外で発揮している企業としていない企業を比較することによって、「新たに直面しうる課題は何か」「より力を入れるべき課題は何か」のヒントが得られた。

もともと短期で、簡単に、分かりやすい成果が出ない「人材マネジメント」が、「グローバル人材マネジメント」となり、より人事の仕事が複雑化するなか、本報告が一助になれば幸いである。

※本稿で取り上げた調査内容の詳細につきましては、12月にRMS Research『グローバル人材マネジメント実態調査2011』として発行予定です。データに興味をお持ちの方は、message@recruit-ms.co.jpまでご連絡ください。

図表9 toC企業群のグローバル人事施策実施率
(競争優位の発揮状況別)



グローバル人材育成のための 「バーチャルチームビルディング」と「グローバルコミュニケーション」



日本企業において「グローバルに活躍できる人材」を育成する必要性が、急速に高まってきています。グローバルに活躍するためには、「バーチャルチームビルディング」と、「グローバルコミュニケーション(異文化への理解)」が、特に重要になります。弊社では今年9月、米国Aperian Global社と提携し、グローバル人材育成サービスを開始しました。そのうち2つのプログラムをご紹介します。



●Aperian Global 社
「グローバル」「異文化」「多様性」をテーマとした、アセスメント・トレーニング・コンサルティング事業を展開。米国サンフランシスコに本社を置き、全世界21カ国(アジア5カ国)に支社を持つ。グローバルに事業展開する石油メーカー、金融機関、製薬会社など多業界にわたって顧客を持ち、フォーチュン500企業の30%、トップ10社中8社との取引実績がある。

※以下のプログラムは、株式会社リクルートマネジメントソリューションズが、Aperian Global社のコンテンツの使用ライセンスを獲得し、ご提供するプログラムです。
※以下のプログラムは、株式会社リクルートマネジメントソリューションズのトレーナーが担当します。

Leading Virtual Team

バーチャルチームを効果的に率いるリーダーシップを高めるバーチャルチームビルディング研修

ビジネスのグローバル化に伴い、世界各国の拠点にメンバーが分散する「バーチャルチーム」が増えています。そのようななかでも、チームリーダー(マネジャー)がメンバーに関わり、マネジメントできなければ、優秀な人材ほど退職してしまいます。バーチャルチームのリーダーは、国籍が異なり、時には会ったことすらないチームメンバーの力を引き出し、チームとしての成果に結びつけるためのスキルを高める必要があります。

■「バーチャルチームならではの」具体的課題を解決

バーチャルチームのリーダーが直面する課題を扱い、実際の解決のヒントを示します。

- | | | |
|---------------|-----------|--------------------|
| 1. チームの基盤づくり | 2. 文化の多様性 | 3. バーチャルなコミュニケーション |
| 4. チームミーティング | 5. 問題解決 | 6. チームプロセス |
| 7. チームパフォーマンス | | |

■「バーチャルチーム」のベストプラクティスを提供

バーチャルに仕事を進めることの多い欧米グローバル企業における、リサーチをもとにしたベストプラクティスが豊富です。

■プログラム例

9:00		9:30		12:00		13:00				16:00		17:00
オリエンテーション	バーチャルチームが直面する課題とkey Success Factors	Structure	Trust	昼食	Expectations				Performance			
					文化のDimension	意思決定	権限委譲	バーチャルコミュニケーションとミーティング	・ケーススタディ			
・研修目的	・ディスカッション	・レクチャー	・レクチャー		・レクチャー	・ディスカッション						
・自己紹介	・シミュレーション	・ディスカッション	・ディスカッション		・レクチャー	・ディスカッション	・ディスカッション	・レクチャー				

このようなニーズにおこたえするプログラムです

- 少ないコストで高い成果を生み出すことのできるバーチャルチームの強化
- 部下の仕事を把握し、評価できるバーチャルチームのリーダー育成



Working Globally

アセスメントを通じて自分と他者を理解し、異文化間で生じるギャップを超えるグローバルコミュニケーション研修

バーチャルチームの増加と同様に、国籍、言語、文化的背景などの異なる顧客や協働者とのコミュニケーションの機会も増えています。コミュニケーションを円滑にし、仕事の成果をあげるためには、異文化間で生じるギャップを乗り越えることが必要です。まずは自分と他者の特徴を理解し、互いに歩み寄ることがその第一歩となります。

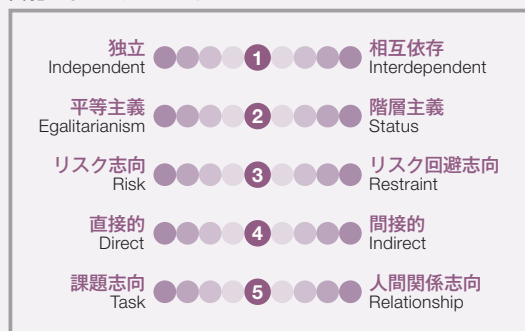
このようなニーズにおこたえるプログラムです

- 海外赴任の候補者を対象とした異文化でのマネジメント力の向上
- 外国人社員の適応およびその上司や職場の受け入れ強化
- 全社員を対象としたグローバルマインドの醸成と異文化コミュニケーションスキルの向上
- 次世代リーダー育成におけるグローバルリーダーシップ開発

■「自分」と「相手」を捉える共通フレーム

グローバルにビジネスを進める際に、その進め方やコミュニケーションに影響を与えるのが「文化」です。本プログラムでは、文化を分かりやすい5つのディメンション(下図参照)から捉えます。

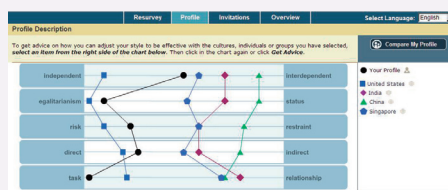
文化の5つのディメンション



■オンラインデータベース “GlobeSmart®”を活用

GlobeSmart®上のセルフアセスメントによって、自分の特徴と、共に仕事をする他者や国の特徴を比較することができます。

また、研修前後の一定期間GlobeSmart®にアクセスすることができ、世界60カ国以上の国について、各国でビジネスを効果的に進めるために必要なナレッジを獲得することも可能です。



※GlobeSmart®単体でアクセス権のライセンス提供(1年間)も可能です

■ギャップを埋めるスキルを習得するための3つのテーマ

文化の5つのディメンションで知った、自分と他者のギャップを超えるためのスキルは、下記3つのテーマに沿って習得します。

①信頼関係の構築

②フィードバックの授受

③人材の評価

■プログラム例

	9:30	10:00	11:20	12:00	13:00	14:00	17:30	18:00
事前課題	オリエンテーション	文化の5つのディメンション	セルフアセスメント	昼食	ギャップを埋める基本戦術	ギャップを埋めるスキル	行動・計画	
Globe Smart®のセルフアセスメント	・研修目的 ・自己紹介	文化を捉えるフレームを、エクササイズと解説を通じて学ぶ	GlobeSmart®の結果を通じて自分と他者の価値観の違いを理解する		スタイルの違いを超えて、効果的にコミュニケーションをとるための基本戦術を学ぶ	①信頼関係の構築 ②フィードバックの授受 ③人材の評価	今後「すること」「しないこと」を決める	
	自分を知る				ギャップを埋める			
		他者を知る						

人と組織を科学し、実践に生かす
組織行動研究所
Information



組織行動研究所はグローバル人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行っています

セミナー

12月1日
開催

RMSmessageライブ2011「グローバル競争力再考 ―人・組織の視点から―」

本誌24号・25号のRMSmessage特集テーマと連動した人事ご責任者向けセミナーを開催いたします。企業事例や弊社の最新調査結果をもとに、グローバル展開における人材マネジメントの視座をご提供します。

<開催概要>

- 日時：12月1日(木) 13:00~16:00(受付12:30~)
- 場所：リクルートGINZA 8ビル 東京都中央区銀座8-4-17
- 定員：200名 ■参加費：無料

<プログラム>

■第一部 事例共有

伊藤忠商事 株式会社／株式会社 NTTデータ／株式会社 資生堂

■第二部 パネルディスカッション

ファシリテーター：野田 稔氏(明治大学大学院 教授)



ホームページよりお申し込みいただけます
<http://www.recruit-ms.co.jp/research>

調査報告

12月1日
発行

RMS Research「グローバル人材マネジメント実態調査2011」

発行：株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所

日本の大手企業189社を対象に、グローバル人材マネジメントの課題と実態、人事施策導入の背景にある意図を、事業展開のパターン別などで明らかにする調査を実施しました。

<調査内容>

1. 海外展開の方針・戦略
2. グローバル人材マネジメント課題の実態
3. グローバル人材の実態
4. グローバル人事施策の実態(各人事施策導入の背景にある意図、課題意識)
5. 海外現地法人の人事施策の実態



『RMS Research』とは

「人と組織を科学し、実践に生かす」をテーマに、組織・人事マネジメントに関する実態調査をまとめたリクルートマネジメントソリューションズの調査報告集です(不定期刊行)

『RMS Research』バックナンバー

- 2012年(予定) 昇進と働く意欲に関する調査2012(仮)
- 2011年 2月 新人・若手の意識と成長に関する調査2010
- 2010年 10月 人材マネジメント実態調査2010
- 2010年 5月 若手社員の定着・戦力化の実態調査2010

※調査概要、結果サマリーはホームページよりご覧いただけます。 <http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry>

■ その他ホームページにて人材マネジメントに関する情報を定期的に発信しています
【組織行動研究所 ホームページ】 <http://www.recruit-ms.co.jp/research>

毎月
第4水曜日
更新中

■ 機関誌『RMSmessage』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします

【Eメール】 message@recruit-ms.co.jp ※冊子名・号数を明記して、貴社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入のうえお申し込みください。

【サービスセンター】 ☎ 0120-878-300(受付時間：月~金 9:00~18:00)

編集後記

■ 異国の地でビジネスを創っていく人たちがいる。国内で創っていくのも大変なのに、言葉や文化や価値観の壁を超えて事業創造を行っている人を、無条件に尊敬する。高度成長期、そのような先輩がたくさんいたからこそ、世界でそれなりの存在感を示してきた。われわれも、先輩と同様に、日本の未来を信じ、ハングリー精神をもち、新たな世界を切り開けるのではないかと感じることができた取材だった。(古野)

■ 取材した3人の方々に、秀でた能力はもちろん、その人そのものが色濃く映る人間力を感じました。海外で仕事をする際に強く問われそうなこの力は、残念ながら訓練で獲得することは難しそうです。チャンドラン氏が「日本人は各々が本来もつユニークさを仕事でも生かすべき」と言うように、われわれには「職場ではこうあるべき」という意識を少し解放し、個性や自分らしさを出すことで、人間力を育むことが必要なのではないのでしょうか。(瀧本)

■ 「日本人は内向きだ」という言葉を耳にします。しかし、日本の歴史を紐解けば、私たちはいつの時代も、外海から入る文化や技術を吸収して発展してきました。そして、それを支えてきたのは商人たちでした。今、グローバル化という過渡期の日本を支えるのもまた、志高き商人と呼ばれる人たちではないでしょうか。そのような人材の卵たちをうまく波に乗せ、堂々と大海に送り出せる組織づくりが、今、求められています。(荒井)



【表紙の話】

荒波を進む帆船。船先には、望遠鏡を手に行く先を見つめる船長の姿があります。彼が目指すのは、歓迎されるとも分からない新たな世界。船長は、未知なる場所で生き抜くために、どのような舵をきっていくのでしょうか。

次号予告

2012年2月中旬発行予定

RMS message 26

次号は組織開発に関する特集をお届けする予定です。

【お詫びと訂正】

24号の本誌10ページ1行目内「長慶」は「重慶」の誤りです。お詫びして訂正いたします。

RMSmessage

2011年11月発行 vol.25

発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏

編集人／古野庸一

編集部／瀧本麗子 荒井理江 藤村直子 入江崇介

執筆／荻野進介 曲沼美恵 宮内健

フォトグラファー／伊藤誠 設楽政浩 早坂卓也

平山諭 松田直己 柳川栄子 吉江好樹

イラストレーター／サダヒロカズノリ

デザイン・DTP制作／株式会社コンセント

印刷／株式会社文星閣





個と
組織を
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

www.recruit-ms.co.jp